

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza systému odměňování zaměstnanců v městské nemocnici
Analysis of Employee Remuneration System in a City Hospital

Student:

Anna Benešová

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Anna Benešová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza systému odměňování zaměstnanců v městské nemocnici**
Analysis of Employee Remuneration System in the City Hospital
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
 3. Představení Bohumínské městské nemocnice, a. s.
 4. Analýza současného stavu odměňování zaměstnanců v Bohumínské nemocnici
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 10.5.2019

Anna Benešová

Anna Benešová

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců.....	8
2.1 Lidský kapitál.....	8
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	8
2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2.2.2 Personální činnosti	9
2.3 Systém odměňování	11
2.3.1 Souvislosti a podmínky řízení odměňování	12
2.3.2 Řízení odměňování.....	14
2.3.3 Struktury stupňů a mzdové a platové struktury.....	14
2.3.4 Celková mzda.....	16
2.3.5 Mzdové formy.....	17
2.3.6 Zaměstnanecké výhody	25
2.4 Hodnocení práce	30
2.4.1 Proces hodnocení práce.....	30
2.5 Motivace.....	33
2.5.1 Typy motivace.....	35
2.5.2 Teorie motivace.....	35
2.5.3 Motivační priority organizace	37
2.5.4 Základní nástroje pracovní motivace	38
2.5.5 Individuální pracovní motivace.....	41
2.5.6 Příčiny slábnoucí motivace	43
2.6 Péče o pracovníky	44
2.7 Metody použité v bakalářské práci	45
2.7.1 Dotazník	45
3 Představení Bohumínské městské nemocnice, a. s.	49
3.1 Charakteristika společnosti	49
3.2 Organizační struktura.....	51
3.3 Zaměstnanci společnosti	51
3.4 Hospodaření nemocnice	52
3.5 Struktura poskytované zdravotnické péče.....	55
4 Analýza současného stavu odměňování zaměstnanců v Bohumínské nemocnici.....	57
4.1 Základní mzda.....	57
4.2 Příplatky	58
4.3 Zaměstnanecké benefity	61
4.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem odměňování.....	63

4.5 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření	93
5 Návrhy a doporučení.....	95
5.1 Návrhy a doporučení v oblasti struktury zaměstnaneckých výhod.....	95
5.2 Návrhy a doporučení v oblasti informovanosti zaměstnanců o systému odměňování.....	99
5.3 Návrhy a doporučení v oblasti realizace relaxační zóny.....	100
5.4 Návrhy a doporučení v oblasti příplatků.....	101
6 Závěr	102
Seznam použité literatury	103
Seznam zkratk	105
Seznam obrázků.....	106
Seznam tabulek.....	107
Seznam grafů	108
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nejcennějším a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražším zdrojem, který determinuje prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Bez lidských zdrojů by neexistoval hnací motor, který by uvedl do pohybu ostatní zdroje v organizaci, proto je personální práce natolik významná.

Současná situace financování pracovníků ve zdravotnictví je komplexní problematikou. Komplexnost je dána kombinací vlivů ekonomických, politických, společenských a ryze zdravotnických. Zdravotnictví v současné době trápí několik stěžejních problémů. Prvním je postavení zdravotníků ve společnosti. Druhým je propastný rozdíl v odměňování privátní a státní zdravotnické sféry. Dalším je způsob fungování zdravotních pojišťoven. Společnost mnohdy vnímá zdravotníky jako součást předplaceného servisu, což devaluje hodnotu práce v očích zdravotníků samotných. Propastný rozdíl v odměňování v privátní a státní zdravotnické sféře přispívá k tomu, že perspektiva práce státních zdravotnických organizací klesá. Zdravotní pojišťovny nerovnoměrně přerozdělují finanční prostředky mezi obě sféry a takto zásadně ovlivňují rozsah a kvalitu poskytované péče i výši odměňování zdravotnických pracovníků.

Cílem práce je provést analýzu systému odměňování v Bohumínské městské nemocnici a na základě výsledků vytvořit návrhy a doporučení na zlepšení současného systému odměňování.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá problematikou lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů. Obsahuje teoretická východiska týkající se systému odměňování včetně řízení odměňování, mzdových a platových struktur, celkové mzdy, mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Další podkapitola popisuje hodnocení práce a jednotlivé metody, které se k hodnocení práce využívají. Následující podkapitola vysvětluje motivaci, typy motivace a teorie motivace zaměřené na obsah i na proces. Dále se podkapitola zabývá motivačními prioritami organizace, základními nástroji pracovní motivace, kterými jsou odměny a sankce, a individuální pracovní motivací. V této podkapitole jsou uvedeny nevhodné motivační nástroje i příčiny slábnoucí motivace. Další podkapitola se vztahuje k péči o pracovníky. Poslední podkapitola teoretické části popisuje metodu, která byla použita k analýze systému odměňování, tedy dotazník.

Praktická část obsahuje představení Bohumínské městské nemocnice, a. s. Dále je uvedena její organizační struktura, údaje týkající se počtu zaměstnanců a ukazatele vztahující se k hospodaření nemocnice, jako např. výsledek hospodaření, tržby od zdravotních pojišťoven nebo míra zadluženosti vlastního kapitálu. V následující podkapitole je popsána struktura poskytované zdravotní péče. Další kapitola je věnována systému odměňování v nemocnici. Zahrnuje smluvní a tarifní mzdy, povinné i nepovinné příplatky pro zaměstnance a zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci mohou čerpat. Informace jsou získány z interních zdrojů a z internetových stránek společnosti. V následující podkapitole je uvedena analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem odměňování. Analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci z řad lékařů, zdravotnického personálu a technicko-hospodářského personálu. Výsledky dotazníku byly zpracovány a interpretovány.

V závěru práce jsou na základě dat získaných dotazníkovým šetřením vytvořeny návrhy a doporučení s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování.

2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje vysvětlení základních pojmů vztahujících se k řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, hodnocení práce, motivaci zaměstnanců a péči o zaměstnance. Poslední podkapitola je věnována metodě použité v práci.

2.1 Lidský kapitál

Podmínkou fungování všech organizací je shromáždění, propojení, uvedení do pohybu a využívání materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Materiální a finanční zdroje patří mezi neživé zdroje, tudíž potřebují hnací sílu, která je uvede do pohybu, a tou jsou lidské zdroje. Lidské zdroje představují v rozvinutých tržních podmínkách nejvýznamnější a nejdražší zdroj. Rozhodují o tom, zdali bude organizace prosperovat, a o její konkurenceschopnosti, proto je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí řízení organizace.

Lidský kapitál je hlavní složkou intelektuálního kapitálu. Zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. V současnosti již lidé v organizaci nejsou vnímáni jako nákladová položka, ale jako aktiva, a jsou považováni za nejcenější bohatství organizace. (Koubek, 2015)

2.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Watson (2010, s. 919) definuje řízení lidských zdrojů následovně: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“ (Armstrong, 2015)

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce. Ve vyspělých zahraničních státech se tato koncepce začala utvářet v 50. a 60. letech. Vzhledem k rostoucímu významu lidského kapitálu se řízení lidských zdrojů stalo jádrem řízení organizace. Zároveň je jeho nejpodstatnější složkou a nejdůležitějším úkolem manažerů. Z personální práce, která původně spočívala v administrativní činnosti, se vyvinula činnost koncepční, skutečně řídicí. Na rozdíl od předchozí vývojové fáze personální práce, kterou bylo personálního řízení, se řízení lidských zdrojů zaměřuje

na dlouhodobou perspektivu a všechna rozhodnutí v personální oblasti zvažuje s ohledem na jejich dlouhodobé dopady. Řízení lidských zdrojů se orientuje na vnější faktory formování a fungování lidského kapitálu organizace. Personální práci se nevěnují pouze odborní personalisté, ale i vedoucí pracovníci všech úrovní, na které nově přechází velká část pravomocí a rozhodování. (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Armstrong (2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenskou odpovědnost organizace, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké a pracovní vztahy, péči o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Řízení lidských zdrojů je uskutečňováno prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) a personalistů i liniových manažerů. (Armstrong, 2015)

2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout toho, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon nepřetržitě zvyšoval. Organizace by proto měla usilovat o lepší využití materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů, kterými disponuje. Pracovní síly v organizaci mají být využívány optimálně. Je důležité formovat týmy, využívat efektivní styl vedení lidí a vytvářet zdravé mezilidské vztahy v organizaci. Organizace by měla podporovat rozvoj pracovních schopností pracovníků, jejich osobností i sociálních vlastností a rozvoj pracovní kariéry. Vše by mělo vést k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a ke sblížení nebo ztotožnění zájmů jedince se zájmy organizace. (Koubek, 2015)

2.2.2 Personální činnosti

Personální činnosti neboli funkce či služby představují výkonnou část řízení lidských zdrojů. Zahrnují jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů. Koubek (2015) rozděluje personální činnosti následovně:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. vytváření popisu a specifikace pracovních míst, stanovení pracovních úkolů, pravomocí, odpovědnosti

- **Personální plánování**, tj. plánování personálních činností a personálního rozvoje pracovníků
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, vyhledávání a oslovení lidí potřebných pro organizaci, shromažďování materiálu o uchazečích, rozhodování o výběru, zařazení nově přijatého pracovníka do personální evidence
- **Hodnocení pracovníků**, tj. hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, povyšování, přerazování na nižší funkci, propouštění
- **Odměňování**, tj. peněžní i nepeněžní odměny sloužící k ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců a ke zvýšení jejich motivace
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování, hodnocení výsledků vzdělávání a efektivitu vzdělávacích programů
- **Pracovní vztahy**, tj. organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), vztahy mezi zaměstnanci, otázky zvládání konfliktů a komunikace uvnitř organizace
- **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, záležitosti sociálních služeb
- **Personální informační systém**, tj. systém evidence, analýzy a hodnocení informací o pracovnících, personálních činnostech a jejich výsledcích, které jsou vytvářeny s pomocí informačních technologií (Koubek, 2015)

Poslední dobou se mezi samostatné personální činnosti řadí rovněž:

- **Průzkum trhu práce**, který zahrnuje analýzu nabídky a poptávky pracovníků na trhu práce, snahu o odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil
- **Zdravotní péče o pracovníky**, tj. pravidelná kontrola zdravotního stavu pracovníků, léčba, první pomoc a rehabilitace
- **Činnosti zaměřené na metodiku výzkumu, zjišťování a zpracování informací**, jedná o osamostatnění činností, které jsou jinak obsaženy v personálním informačním systému
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců**, především dodržování ustanovení zákoníků práce a dalších zákonů

vztahujících se k zaměstnávání lidí, práci, odměňování a sociálním záležitostem. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016), (Horváthová a kol., 2014) a (Koubek, 2015)

2.3 Systém odměňování

Odměňování pracovníků se řadí mezi nejstarší a nejdůležitější personální činnosti. Moderní pojetí odměňování zahrnuje nejen peněžní odměny, ale rovněž nepeněžní formy jako jsou např. povýšení, pochvaly, vzdělávání a rozvoj nebo zaměstnanecké výhody. (Koubek, 2015)

Otázky systému odměňování

Všichni pracovníci disponují svými pracovními schopnostmi a pracovním výkonem a hájí své zájmy. Na protější straně stojí organizace, která je závislá na schopnostech a pracovním výkonu zaměstnanců a své pracovníky za jejich práci odměňuje. Na podobu a výši odměny mají kromě pracovníků a organizace významný vliv vnější faktory. Proto je důležité položit si při vytváření systému odměňování následující otázky.

- *Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?* – Organizace usiluje především o vytvoření konkurenční výhody pro získávání a udržení pracovníků, pro dosahování konkurenceschopné produktivity a požadované kvality produkce. Snaží se získat takové pracovníky, kteří budou schopni realizovat cíle organizace.
- *Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?* – Pro pracovníky je důležité uspokojit své potřeby i potřeby jejich rodiny, vyžadují sociální jistotu, životní stabilitu, jasnou perspektivu, spravedlivé a srovnatelné odměňování. Potřebují se seberealizovat a vykonávat práci, která je uspokojuje. Rádi pracují v prostředí s dobrými vztahy na pracovišti.
- *Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?* – Mezi nejvýraznější vnější faktory patří populační vývoj, aktuální situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů nebo životní styl obyvatelstva.

V této souvislosti jsou řešeny konkrétní základní otázky odměňování v organizaci. Mezi ty se řadí úroveň mezd a platů, vnitřní struktura mezd a platů, placení jednotlivců, dilema mezi odměňováním za odpracovaný čas nebo za výkony, zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů, zaměstnanecké benefity a příplatky, řízení a kontrola mezd a platů, výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Volba řešení výše zmíněných otázek ovlivňuje účinnost odměňování v organizaci, jeho motivační účinek, rozhoduje o příznivosti klimatu v organizaci i o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci. (Koubek, 2015)

2.3.1 Souvislosti a podmínky řízení odměňování

Řízení odměňování je uskutečňováno v souvislostech a podmínkách vnitřního (podnikového) a vnějšího prostředí, které mohou významně ovlivňovat strategii a politiku odměňování. Jednotlivé organizace mají odlišné přístupy k odměňování a nejsou identifikovány žádné efektivní postupy, které by bylo možné univerzálně používat, protože pracovníci, organizace i prostředí jsou značně specifické. (Armstrong, 2009)

Vnitřní prostředí

Velký vliv na politiku a praxi řízení odměňování může mít podniková kultura, kterou tvoří sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, jež ovlivňují způsob jednání lidí a způsob toho, jak věci dělají. Význam podnikové kultury je dán tím, že spočívá v hlubokém přesvědčení a reflektuje to, co fungovalo a co se odehrálo v minulosti. Pozitivní podniková kultura umožňuje vytvořit prostředí příznivé pro zlepšování pracovního výkonu, řízení změny apod. V důsledku špatné kultury naopak vznikají bariéry, které brání dosažení strategických cílů odměňování. Mezi bariéry se řadí odpor ke změně, nedostatek angažovanosti či oddanosti. Nejdůležitějším bodem podnikové kultury při řízení odměňování jsou základní hodnoty organizace, které vyjadřují přesvědčení o tom, co je pro organizaci nejlepší a jaké chování je žádoucí. Soustava hodnot může být uznávána v celé organizaci (organizace řízená hodnotami) nebo pouze na úrovni vrcholového vedení. Čím silnější jsou hodnoty, tím více ovlivňují chování. Hodnoty mohou být vyjádřeny v oblasti péče o zaměstnance, inovací, služby zákazníkům, kvality, výkonu, týmové práce, společenské odpovědnosti apod.

Charakter i základní hodnoty organizace jsou formovány druhem podnikání organizace. Ten ovlivňuje i typ pracovníků a míru, v jaké je podnik nucen čelit turbulencím a změnám. Tyto faktory působí na strategii odměňování. Armstrong (2009) tvrdí, že ve veřejném a dobrovolném sektoru bývají platy zaměstnanců častěji zvyšovány v závislosti na době zaměstnání než na základě výkonu či přínosu.

Vnitřní prostředí je ovlivňováno technikou a technologií podniku. Dochází k vytváření nových metod práce i odměňování. Nová technika a technologie může být spojena s potřebou jiných dovedností a s rozšiřováním kvalifikace pracovníků.

Pro podnik je klíčové, jací zaměstnanci v něm pracují. Typ zaměstnávaných pracovníků bývá ovlivněn typem podniku, jeho technologiemi a technikou. Lepší zaměstnanci, kteří jsou schopni dělat lepší věci než lidé v konkurenčních podnicích, mohou pro organizaci představovat důležitou konkurenční výhodu. Podniky by měly usilovat o získání, vzdělávání a rozvíjení, motivování a udržení lidí se zvláštními schopnostmi, které jsou pro podnik podstatné. Měly by zjišťovat, co si zaměstnanci přejí, a naslouchat jejich připomínkám k současnému stavu. Je vhodné zaměstnance zapojovat do vytváření nových procesů odměňování, do řízení pracovního výkonu a do zásluhového peněžního odměňování.

Vnitřní prostředí souvisí s podnikovou strategií, která udává, jakým směrem se podnik ubírá. Podniková strategie determinuje strategii odměňování. Tyto strategie by měly být spojeny jako celek, aby napomáhaly k naplňování poslání nebo účelu podniku. Armstrong (2009, s. 36,) tvrdí: „*Proces propojování strategií je nejlepším způsobem, jak dosáhnout vertikální integrace, v tom smyslu, že podniková strategie a strategie odměňování budou v harmonii.*“ Je důležité, aby cíle odměňování byly spojeny s podnikovými cíli.

Organizace musí uvažovat o očekávání a potřebách pracovníků. Měly by brát v úvahu názory a potřeby dalších zainteresovaných stran, obzvláště vlastníků v soukromém sektoru a vlád, orgánů regionální a místní správy a správců majetku. (Armstrong, 2009)

Vnější prostředí

Demografické změny jsou jedním z nejzásadnějších faktorů, se kterým se potýkají strategie lidských zdrojů a odměňování. Ve vyspělých zemích v posledních letech dochází ke snižování porodnosti, k poklesu úmrtnosti a k prodlužování lidského života.

Klíčovou roli zde mají trendy v zaměstnávání lidí, které souvisí s poptávkou po dovednostech a speciální přípravou na výkon povolání. Dalším faktorem ovlivňujícím odměňování je globalizace, která vyžaduje, aby podniky vysílaly své zaměstnance, nápady, produkty a informace do celého světa.

Mzdové sazby zaměstnanců jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Pokud organizace požadují, aby byla jejich odměna konkurenceschopná, musí sledovat vývoj na trhu a orientovat se podle něj. Některé organizace jsou ovlivňovány celostátními dohodami s odbory. (Armstrong, 2009)

2.3.2 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou potřebné k tomu, aby bylo peněžní i nepeněžní formou oceněno to, čím lidé přispívají organizaci. Řízení odměňování se zaměřuje na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, jejichž smyslem je docílit uspokojení potřeb organizace i osob na organizaci zainteresovaných. Cílem řízení odměňování je slušné, spravedlivé a důsledné odměňování pracovníků podle jejich hodnoty pro organizaci, aby mohlo vést k budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se kromě peněžitých odměn a zaměstnaneckých benefitů týká i nepeněžního a nehmotného odměňování. To zahrnuje například uznání, pochvaly, příležitosti k rozvoji a vzdělávání nebo růst pravomocí a odpovědnosti při práci. (Armstrong, 2009)

2.3.3 Struktury stupňů a mzdové a platové struktury

Struktury stupňů a mzdové a platové struktury představují logicky vytvořený rámec, ve kterém se uskutečňuje politika odměňování organizace. Díky nim může organizace určit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivá pracovní místa a práce. Umožňují definovat úrovně peněžních odměn a prostor pro zvyšování peněžních odměn a poskytují základnu, na které je možné řídit mzdové a platové relace. Díky nim lze naplňovat zásadu rovnosti v odměňování, uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování. Konkrétní struktura stupňů a mzdová a platová struktura může fungovat jako prostředek, s jehož pomocí organizace informuje o možnosti kariéry a získání peněžních odměn.

Struktura stupňů je tvořena sekvencí nebo hierarchií stupňů, pásem nebo úrovní, ve kterých jsou umístěny srovnatelné skupiny prací. Hlavními typy struktur stupňů jsou:

- **Struktury úzkých stupňů** – jsou tvořeny sekvencí deseti a více úzkých stupňů. Bývají označovány jako mnohastupňové struktury.

- **Struktury širokých stupňů** – mají méně stupňů, nejčastěji šest až devět. Tyto struktury v současnosti používá čím dál více organizací, protože je jednodušší je řídit, je možné je využívat flexibilněji a mohou snížit nekontrolovaný pohyb do vyšších stupňů, který je typický u mnohostupňových struktur.
- **Širokopásmové struktury** – jsou tvořeny velmi omezeným počtem stupňů či pásem, obvykle čtyřmi až pěti stupni nebo pásmy.
- **Struktury skupin (druhů) kariéry** – jsou tvořeny řadou skupin (druhů) prací či pracovních míst s podobnými charakteristikami. Jako příklady skupin Armstrong (2009) uvádí marketing, provoz, finance, informační technologie, lidské zdroje, správu nebo pomocné služby. Každá skupina bývá většinou rozdělena do šesti až osmi úrovní. Jednotlivé úrovně jsou charakterizovány na základě hlavních povinností a odpovědností, požadovaných znalostí, dovedností a schopností a definují cesty postupu v kariéře v rámci skupin kariéry i mezi nimi.
- **Struktury skupin (druhů) prací/pracovních míst** – jsou podobné strukturám skupin kariéry. Liší se tím, že skupiny ve struktuře skupin (druhů) prací či pracovních míst mají své vlastní mzdové či platové struktury, které zohledňují různé úrovně tržních sazeb mezi skupinami (druhy). Tento typ struktur stupňů je více zaměřen na relace tržních sazeb než na mapování kariér. Počet úrovní v rámci skupin prací se může měnit.
- **Kombinované struktury** – jsou charakteristické tím, že ke skupinám kariér nebo pracovních míst jsou připojena široká pásma, případně jsou široká pásma rozdělena na skupiny
- **Mzdové bodové stupnice** – obsahují časy mzdových bodů, které se postupně zvyšují od nejméně placených prací či pracovních míst k nejlépe placeným. Uplatňují se ve veřejném sektoru, v agenturách nebo v charitativních organizacích, které k řízení odměňování přistupují jako veřejný sektor.

Struktura stupňů se stává mzdovou nebo platovou strukturou tehdy, když jsou ke každému stupni, pásmu či úrovni připojeny mzdová či platová rozpětí, mzdové nebo platové skupiny nebo stupnice. Mzdová či platová rozpětí poskytují prostor pro zvyšování mzdy či platu na základě výkonu, schopností nebo přínosu. Mzdové a platové struktury definuje počet stupňů, které obsahují. Některé organizace mají pouze jednu mzdovou či platovou strukturu. Jiné využívají jednu strukturu

pro duševní pracovníky a druhou pro manuální, ale to už není příliš obvyklé, protože v poslední době se projevuje tendence k harmonizaci podmínek mezi jednotlivými skupinami pracovníků. (Armstrong, 2009)

Faktory ovlivňující tvorbu tarifů

K faktorům, které ovlivňují tvorbu tarifů, se řadí metody hodnocení práce a převádění práce do mzdových tarifů. Je možné využít různé metody, např. metodu pořadí, klasifikační metodu, bodovací metodu či metodu faktorového porovnání.

Dalším faktorem jsou mzdová šetření, která se používají k získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích v konkrétní lokalitě nebo v určitém odvětví či oboru. Informace pro mzdová šetření mohou být čerpány z různých zdrojů, např. z dat zjišťovaných orgány statistiky, orgány samosprávy, resorty nebo ze zjišťování prováděných odbory, výzkumnými institucemi nebo poradenskými firmami. Informace mohou pocházet z odborného tisku. Organizace může provést své mzdové šetření sama, popřípadě společně s jinými zainteresovanými organizacemi. Tento způsob je označován jako „klubová šetření“ a v zahraničí je velmi rozšířený.

Tarifní systém organizace ovlivňují aktivity státních orgánů, které mohou stanovovat určité hranice a pravidla odměňování. Mezinárodní orgány a orgány integrujících se zemí mohou usilovat o ovlivnění mzdových tarifů na národní úrovni i na úrovni organizací. (Armstrong, 2009)

2.3.4 Celková mzda

Celková mzda je kombinací všech typů odměn. Nejrozličnější typy odměn, tj. základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké benefity, nepeněžní odměny a další, se navzájem propojují a tvoří tak soudržný celek. Smyslem celkové mzdy je maximalizovat dopad nejrozličnějších forem odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost pracovníků. Jak tvrdí O'Neil (2009, s. 43), „*Celková odměna zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.*“ Strategie celkové odměny je stěžejní při řešení problémů týkajících se získávání a stabilizace pracovníků a poskytuje nástroj na ovlivňování jejich chování. Celkové odměňování může mít prostřednictvím nákladů odměňování vliv na konečný hospodářský výsledek organizace. Náklady na odměňování jsou podstatnou složkou

celkových nákladů organizace, proto má klíčový význam udržovat je na optimální úrovni. Výše nákladů nemůže být příliš nízká, protože pak by organizace nebyla schopna přilákat nové zaměstnance ani motivovat a udržet si ty stávající. (Armstrong, 2009) a (Horváthová a kol., 2014)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obr. 2.1 – Složky celkové odměny

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong (2009, s. 42)

Jak je možné zaznamenat na Obr. 2.1, celková mzda je tvořena transakčními a relačními odměnami. Transakční odměny plynou z „výměny“ mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Jedná se o hmotné, hmatatelné odměny, které mají v podstatě peněžní formu a jsou klíčové při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Jejich nevýhodou je, že mohou být snadno napodobeny konkurenčními firmami. Relační odměny mají nepeněžní charakter a jsou důležité pro zvyšování hodnoty peněžních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Zahrnují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a týkají se pracovního prostředí. Armstrong (2015) uvádí, že skutečná síla se projeví, když organizace použije kombinaci relační a transakční odměny.

Výhodou celkové odměny je to, že má ve srovnání s jejími jednotlivými složkami hlubší a déletrvající účinek na motivaci a oddanost zaměstnanců. Pomáhá zlepšovat zaměstnanecké vztahy. Je flexibilní v uspokojování potřeb, což umožňuje vytvořit silnější vazbu mezi pracovníky a organizací. Díky vztahovým odměnám působí organizace na trhu práce jako „atraktivnější zaměstnavatelé“ a lákají talentované zaměstnance. (Armstrong, 2009) a (Armstrong, 2015)

2.3.5 Mzdové formy

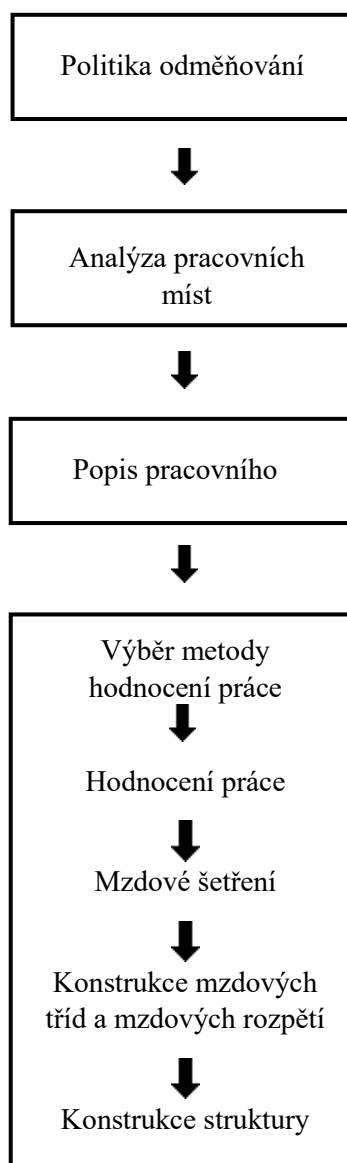
Mzdové formy představují v mzdovém systému soubor pravidel, jimiž se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Slouží k mzdovému ocenění výsledků práce pracovníka, jeho pracovního výkonu, chování a schopností. Existují mzdové formy, které mají větší i menší pobídkový

účinek. Mezi mzdové formy s nízkým pobídkovým účinkem se řadí časová mzda a plat. Naopak vysoký pobídkový účinek mají formy, u nichž výkonové cíle mají klíčový význam, ty se označují jako „pobídkové“. Jak uvádí Koubek, (2015, s. 307), „*Pobídkové odměny jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.*“ Slouží k posílení a zviditelnění vazby odměny na výkon, čímž by mělo dojít ke zvýšení motivace zaměstnanců. Pokud organizace usiluje o vytvoření efektivního pobídkového systému odměňování, měla by zajistit, aby pracovníci vnímali, že je jejich výkon hodnocen přesně a spravedlivě. Jsou profese, u kterých výkon nelze měřit lehce, jako je tomu třeba u manažerů. Důležitou roli zde zaujímá postoj zaměstnanců k managementu podniku. Pokud mu zaměstnanci nedůvěřují, je velice obtížné vytvořit zdravý systém hodnocení pracovníků. Organizace by měla zajistit, aby byly pobídkové formy přísně založeny na výkonu a aby si zaměstnanci byli vědomi vazby mezi odváděným výkonem a odměňováním. Organizace využívající pobídkové formy by měly usilovat o to, aby tlak na výkon pracovníka neovlivnil negativně kvalitu jeho odvedené práce, aby nedošlo k porušování technologické kázně a účelného hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví pracovníků. Pobídkové systémy je nutné pořád vylepšovat, aby nepřestaly zaměstnance stimulovat. (Brůha a kol. 2016) a (Koubek, 2015)

Časová mzda a plat

Časová mzda a plat je označení pro hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou pracovník dostává od organizace za svou odvedenou práci. Hodinová mzda se obvykle týká dělnických profesí. Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu. I v případě, že jsou časové mzdy nebo platy doplněny některou z pobídkových forem, tvoří největší část celkové odměny pracovníka. Tato mzdová forma se podílí na vytváření pověsti organizace. Pokud je systém časových mezd a platů vnímán jako spravedlivý a srovnatelný, pohlíží se na organizaci jako na slušnou a spravedlivou. Proto je pro podniky velmi důležité vytvořit a udržet zdravý systém časových mezd a platů. Hlavním úkolem všech systémů časových mezd a platů je vytvořit takovou strukturu a systém, které budou sloužit ke srovnatelnému a spravedlivému odměňování pracovníků na základě jejich pracovních úkolů (pracovních míst) a odvedeného pracovního výkonu. Časové mzdy a platy jsou založeny na tarifech, které vychází z relativní hodnoty práce v organizaci s ohledem na vnější faktory. Umístění v mzdovém či platovém rozpětí by mělo být dáno pracovním výkonem

nebo schopnostmi jedince. Na Obr. 2.2 lze vidět postup při vytváření struktury časových mezd a platů.



Obr. 2.2 – Vytváření struktury časových mezd a platů

Zdroj: vlastní zpracování podle Koubek (2015, s. 310)

Časová mzda a plat se nejčastěji používá v případě, kdy není vhodné nebo možné odměňovat zaměstnance podle výsledků, např. v údržbě. Časová mzda a plat může existovat v čisté podobě, kdy se na základě platných tarifů platí zaměstnanci odpracovaná doba, odměna tedy není závislá na odvedeném pracovním výkonu. (Koubek, 2015)

Výhodou časové mzdy pro zaměstnance je fakt, že výše jejich výdělků je předvídatelná a stálá, nezávislá na ekonomických výsledcích podniku. Pro zaměstnavatele je tato forma rovněž výhodná, protože nepředstavuje větší administrativní náročnost. V případě uplatňování časové mzdy nehrozí nebezpečí poškození zdraví či snížení kvality v důsledku nadměrně rychlého pracovního tempa. (Armstrong, 2015), (Brůha a kol., 2016) a (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Nevýhodou časové mzdy a platu je to, že na výkon zaměstnance nevytváří dostatečný tlak. Pokud organizace potřebuje zvýšit důraz na výkon, doporučuje se používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, které se zaměstnancům přiznávají na základě jejich výkonu nebo časová mzda či plat v kombinaci s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. (Armstrong, 2015) a (Koubek, 2015)

Úkolová mzda

Nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové odměny je úkolová mzda. Pracovník je placen určitou stanovenou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Odměna za jednotku práce (sazba) se obvykle stanovuje na základě toho, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.

Úkolová mzda by se měla používat, když je výkon ovlivnitelný pracovníkem a v případě, že lze posoudit a kontrolovat množství a kvalitu odvedené práce. Je důležité, aby byly jasně dány a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji. Práce musí být správně zorganizována tak, aby pracovník mohl plně využít časový fond své pracovní doby.

Úkolová mzda může mít rovnoměrný i diferencovaný průběh závislosti mzdy na výkonu. V případě diferencovaného průběhu je stanovena jedna sazba za kus, která se po překročení určité normy či daného množství zvýší.

Pro zaměstnance je výhodné, že mohou v krátkodobém horizontu předvídat i kontrolovat své výdělků a že mají možnost si sami určit tempo své práce. V dlouhodobém časovém horizontu je pro ně však složitější předvídat i kontrolovat své výdělků a práce může být příliš stresující.

Tato forma odměňování se podle zákona nesmí používat u prací, při nichž hrozí pracovníkovi zvýšené nebezpečí újmy na zdraví. Zvyšování pracovních výsledků by v tomto případě mohlo vést k ohrožení zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. (Armstrong, 2015), (Brůha, a kol. 2016) a (Koubek, 2015)

Podílová (provizní) mzda

Tato mzdová forma se nejčastěji uplatňuje v obchodních činnostech nebo v některých službách. Pokud je pracovníkova odměna zcela závislá na prodaném množství, jedná se o přímou podílovou mzdu. Obvykle se utváří jako podíl na výkonech (většinou v procentech) v peněžním vyjádření. Odměna pracovníka může být na prodaném množství závislá i částečně. V tom případě má pracovník stanovený základní plat, který je doplněn provizí za prodané množství. (Brůha a kol. 2016) a (Koubek, 2015)

Podílová mzda má své pozitivní i negativní stránky. Její výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. Naopak nevýhodu představuje, že může být ovlivněna faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. hospodářskou situací nebo počasím. (Koubek, 2015)

Mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy)

Jak tvrdí Koubek (2015, s. 312), „*Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.*“ Mzdy za očekávané výsledky práce vychází z toho, že organizace znají schopnosti a výkonnost svých pracovníků, takže se očekává, že pracovníci své úkoly splní. Zaměstnancům se průběžně vyplácí stanovená pevná částka (v podobě hodinové nebo měsíční mzdy), která v sobě zahrnuje výkonnostní složku. Výhodou je, že má pracovník v daném období jistotu příjmu a případné výkyvy ve svém výkonu zvládne vyrovnat. Po skončení stanoveného období dojde k vyhodnocení dosažených výsledků, což může ovlivnit stanovení mzdy za očekávané výsledky práce pro následující období.

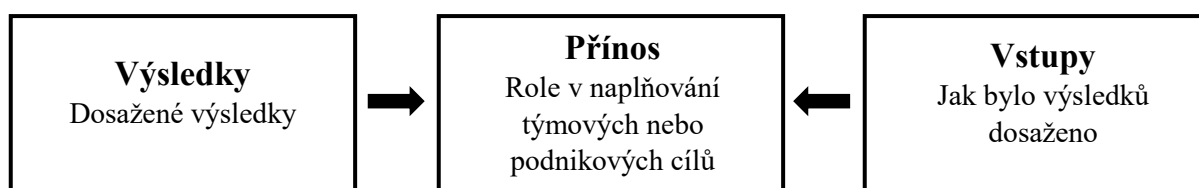
Tato forma odměňování se využívá u dělnických profesí a u nižších a středních vedoucích pracovníků. Příklady mzdy za očekávané výsledky práce představuje smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda. (Koubek, 2015)

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tento způsob odměňování váže odměnu na to, jestli je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit úkoly několika různých pracovních míst či prací. (Koubek, 2015)

Mzdy a platy za přínos

Tato forma odměňování v sobě zahrnuje odměňování za výsledky (výkon, output) a za úroveň schopností chování i odborných schopností (input), které pracovník vkládá do vykonávané práce. Model mezd a platů za přínos je znázorněn na Obr. 2.3. Mzdy a platy za přínos jsou typické při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu, přičemž se odměňuje nejen výkon a zlepšování výkonu, ale i osvojování si schopností, které jsou potřebné k dosažení dohodnutého výkonu a k jeho pravidelnému zlepšování. (Armstrong, 2009), (Armstrong, 2015) a (Koubek, 2015)



Obr. 2.3 – Model odměňování podle přínosu

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong (2009, s. 294)

Výhodou této mzdové formy je motivování pracovníků jak k výkonu, tak k rozvoji schopností. Mzdy a platy rovněž napomáhají k získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků. (Koubek, 2015)

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy většinou slouží k odměňování výkonu, zásluh nebo obojího. Často se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy a platu nebo ke zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Některé dodatkové mzdové formy se vážou na individuální výkon, jiné na kolektivní výkon. Některé se periodicky opakují, ostatní jsou jednorázové. Existují dodatkové mzdové formy určené pro dělníky, další jsou určené manažerským profesím.

Jednou z dodatkových mzdových forem je *odměna za úsporu času*. Je vhodná pro dělnické profese. Tato forma odměny pracovníka za to, že odvede požadované množství práce v kratším časovém úseku, než stanovuje norma. (Koubek, 2015)

Typickými a často používanými pobídkovými formami jsou *prémie*. Většinou se používají ve spojení s časovou nebo úkolovou mzdou. Existují periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu i jednorázové prémie (bonusy), které jsou poskytovány v návaznosti na mimořádný

výkon nebo vynikající plnění pracovních úkolů. Prémie manažerů vychází ze skupinového nebo celood organizačního výkonu. Touto formou mzdy si zaměstnavatel zajišťuje zainteresovanost zaměstnanců na pracovním výkonu a výsledcích práce. Prémie vytváří vazbu mezi mzdou a konkrétním, měřitelným a vyčíslitelným ukazatelem, který zaměstnanec odváděným výkonem práce ovlivňuje. V případě, že premie stoupají progresivně nebo lineárně, je podnět ke zlepšení či zvýšení výkonu obzvláště velký. Pokud však existuje nebezpečí vzniku škody na strojích nebo ohrožení zdraví zaměstnanců, je vhodné, aby od počátku nebo od určité úrovně výkonu docházelo ke snižování míry růstu premie. Vnitřní úpravy mzdových poměrů, pomocí nichž zaměstnavatel definuje pravidla pro poskytování premií, jsou označovány jako premiové řady. Měly by mít jednoduchou a srozumitelnou formu. (Brůha a kol. 2016), (Koubek, 2015) a (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Podle toho, k čemu se jednotlivé premie vztahují, je Wöhe a Kislingerová (2007) dělí následovně:

- **Prémie za vyšší výkon** – využívají se místo úkolové mzdy, když není možné stanovit pevné normy, například v důsledku měnících se pracovních podmínek
- **Prémie za kvalitu** – odměny za dosažení nižší zmetkovitosti, než je přípustná
- **Prémie za úsporu** – za úsporu výrobních faktorů, konkrétně za vyšší využití materiálu nebo menší spotřebu energie
- **Prémie za využití** – slouží k zajištění optimálního využití zařízení, spočívají např. ve zkrácení časů na opravy (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Další dodatkovou mzdovou formou je *osobní ohodnocení (osobní příplatek)*. Tato individuální forma se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Osobní ohodnocení je založeno na ocenění výsledků pravidelného ohodnocení pracovních výkonů a výsledků práce zaměstnanců. Obvykle se utváří na základě jejich vzájemného porovnávání. Mezi zvolená kritéria může patřit množství či kvalita odvedené práce, samostatnost, spolehlivost apod. Časový úsek pro hodnocení je obvykle delší než jeden kalendářní měsíc, většinou se jedná o kvartální nebo pololetní intervaly. Výše osobního ohodnocení je dána procentem základního platu, přičemž je obvykle stanoveno procentuální maximum, které ohodnocení nesmí přesáhnout. (Brůha a kol. 2016) a (Koubek, 2015)

Zaměstnanci mohou být odměněni i ve formě *podílů na výsledcích hospodaření organizace*. Tento typ odměňování je typický v podnikové sféře. Může se jednat o podíl na zisku, podíl na výnosu nebo podíl na výkonu. Podíl zaměstnanců na výsledku hospodaření může mít formu výplaty v hotovosti, kapitálové účasti nebo opce na kapitálové účasti. (Koubek, 2015) a (Wöhe a Kislingerová, 2007)

Mezi pobídkovou formu odměňování patří i *zaměstnanecké akcie*. Některé akcie jsou určeny pouze manažerům, jiné všem pracovníkům. Podniky většinou nabízí svým pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou peněžní částku, přičemž se přihlíží k době zaměstnání, platu a zisku organizace. Může se jednat o akcie volně obchodovatelné i neobchodovatelné.

Další dodatkovou formou odměňování jsou *příplatky ke mzdám či platům*. Existují povinné příplatky, které jsou dány právními normami, a nepovinné, jež jsou výsledkem kolektivního vyjednávání mezi organizací a odbory nebo vychází z dobrovolného rozhodnutí organizace. K povinným příplatkům se řadí příplatky za práci přesčas, v noci, ve svátek a o víkendu, ve ztíženém pracovním prostředí apod. Právo zaměstnanců na tyto příplatky je společně s jejich minimální výší ustanoveno zákoníkem práce. Zaměstnavatel tuto úroveň musí respektovat, kromě výjimek je možné se od ní odchýlit pouze směrem nahoru, a to v souladu se stanovenými způsoby utváření mezd. Mezi nepovinné příplatky patří příplatek na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování, za práci ve výškách, za práci ve směnách rozdělených na dvě nebo více částí a další příplatky, které jsou spojeny s výkonem práce v daném podniku. (Brůha a kol. 2016) a (Koubek, 2015)

Mezi dodatkové formy patří *ostatní výplaty*, které představují dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. K ostatním výplatám se řadí 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí a podobně. Do této kategorie patří i náborový příspěvek, který slouží k přilákání nových zaměstnanců do organizace. V České republice se tato forma odměňování používá například v souvislosti s přestupy sportovců do jiných klubů. Řadí se zde odstupné, tj. finanční částka, která je vyplácena propuštěným pracovníkům. K ostatním výplatám dále patří odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání a lokální příplatky, které se poskytují v oblastech se zhoršeným životním prostředím nebo v návaznosti na nadprůměrné životní náklady např. ve velkoměstech. (Koubek, 2015)

2.3.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které slouží ke zvýšení blahobytu, pohody a oddanosti pracovníků. Jsou součástí celkové odměny. Prostřednictvím zaměstnaneckých výhod organizace usilují o získání a udržení kvalitních pracovníků. Zaměstnanecké benefity představují účinný způsob, pomocí něhož mohou podniky vytvářet podmínky pro sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců. Dříve byly určeny pouze pro zaměstnance, tedy pro osoby v pracovním poměru k organizaci, v současné době se však čím dál více poskytují všem pracovníkům v organizaci. Většinou nemají přímý vztah k výkonům pracovníka. Jejich rozsah může být dán hierarchickým postavením, náročností pracovního místa nebo dobou zaměstnání v organizaci. Pro organizace je poskytování zaměstnaneckých výhod nesmírně nákladné, proto je třeba tuto činnost pořádně plánovat a řídit. Poskytování zaměstnaneckých výhod se řadí mezi významná kritéria při hodnocení pozice podniku na trhu. Benefity jsou důležité i kvůli uchazečům o zaměstnání, kteří je velice citlivě vnímají. (Armstrong, 2015), (Koubek, 2015) a (Urban, 2017)

Pokud organizacím záleží na tom, aby zaměstnanecké výhody pozitivně ovlivnily motivovanost, spokojenost a stabilitu pracovníků a v neposlední řadě i dobré vztahy s odbory, měly by pravidelně zjišťovat, o jaké zaměstnanecké výhody mají jejich pracovníci zájem. Mohou tak činit pomocí pravidelné komunikace a průzkumů. Organizace pochopitelně nemůžou přijmout všechny požadavky pracovníků, měly by však propojit možnosti a cíle podniku se zájmy a potřebami zaměstnanců. Nabízení jednotného souboru výhod, které vybral personální útvar nebo vedení organizace, může být často neefektivní. Běžní zaměstnanci mohou preferovat jiné výhody než lidé, kteří o nich rozhodují. Každý pracovník je odlišný, má jiné potřeby a přání. Koubek (2015) uvádí, že zájem zaměstnanců o konkrétní zaměstnanecké výhody může být ovlivněn pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a dalšími faktory. Z důvodu rozdílných preferencí pracovníků začalo mnoho organizací nabízet volitelné systémy zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. (Armstrong, 2009), (Brůha a kol., 2016) a (Koubek, 2015)

Typy zaměstnaneckých výhod

Koubek (2015) uvádí, že se v Evropě zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

- **Výhody sociální povahy** – životní pojištění hrazené organizací, školka, jesle, důchody poskytované organizací
- **Výhody, které mají vztah k práci** – vzdělávání a rozvoj nad rámec potřeb organizace (jazykové kurzy), stravování (ve formě stravenek nebo zvýhodněného stravování v organizaci), občerstvení v organizaci zdarma, nadstandardní pracovní volno, příspěvek na dopravu
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oblečení, bezplatné bydlení (Koubek, 2015)

Některé organizace využívají jednotnou strukturu nabízených zaměstnaneckých benefitů pro všechny zaměstnance, jiné umožňují zaměstnancům vybrat si z nabídky výhod ty, které budou nejvíce odpovídat jejich potřebám. Z hlediska způsobů poskytování Urban (2017) třídí výhody na:

- **Plošné** – výhody, které organizace nabízí bez rozdílu všem zaměstnancům
- **Pružné** – pracovníci si je volí na základě svých momentálních potřeb a jsou přitom omezeni finančním limitem, v rámci něhož si z nabízeného spektra výhod mohou sestavit vlastní „balíček“, který jim bude vyhovovat nejlépe
- **Kombinace plošného a flexibilního poskytování** – tato varianta je pro organizaci výhodnější z finančního i časového hlediska, protože je méně náročná na administrativu než pružný systém (Urban, 2017)

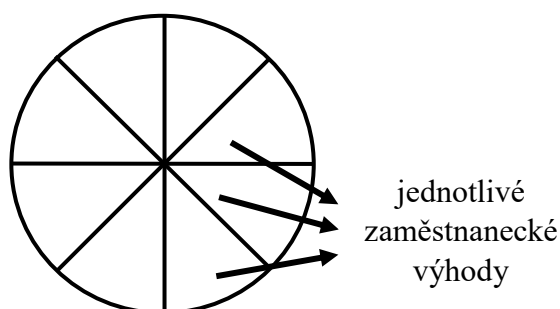
Cafeteria systém

Pružný systém benefitů bývá často označován jako cafeteria systém zaměstnaneckých výhod. Je charakterizován jako systém volitelných bloků zaměstnaneckých benefitů, ve kterém je zaměstnanci přiděleno určité množství bodů nebo virtuálních peněz, za které během určitého období může podle svého uvážení čerpat výhody z širší nabídky. Tento systém je flexibilní, je možné ho průběžně měnit podle potřeb zaměstnanců. Má jasně stanovená pravidla. Je spravedlivý, protože všichni zaměstnanci mají své zaměstnanecké účty a mohou si svobodně vybírat, jaké výhody chtějí využívat. Cafeteria systém zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců a může pro podnik představovat konkurenční výhodu.

Implementace tohoto systému je velmi nákladná. Nevýhodou je náročná administrativa a to, že vyžaduje intenzivní komunikaci. Aby systém fungoval správně, je nutná pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, která je rovněž finančně náročná. (Horváthová a kol., 2014)

Horváthová a kol. (2014) uvádí několik variant cafeteria systému:

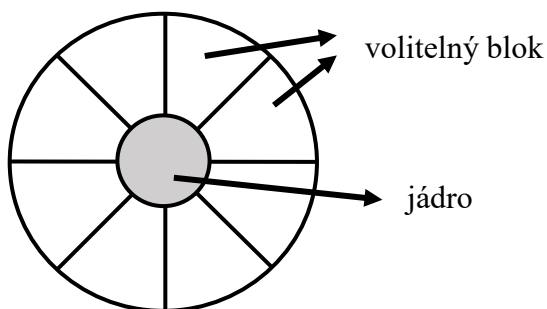
- **Systém „bufetu“** – zaměstnanci si mohou vybírat z výčtu zaměstnaneckých výhod do výše jejich zaměstnaneckých účtů. Systém bufetu je znázorněn na Obr. 2.4.



Obr. 2.4 – Systém "bufetu"

Zdroj: vlastní zpracování podle Horváthová a kol. (2014, s. 204)

- **Systém „jádra“** – je dáno jádro zaměstnaneckých výhod, které je určeno pro všechny zaměstnance. Ostatní výhody si pracovníci vybírají z nabídky. Systém jádra lze vidět na Obr 2.5.

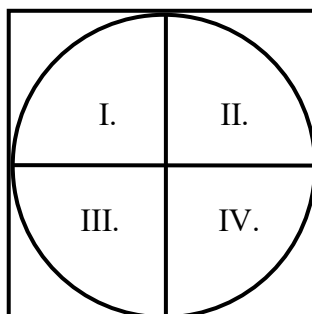


Obr. 2.5 – Systém "jádra"

Zdroj: vlastní zpracování podle Horváthová a kol. (2014, s. 204)

- **Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců** – jednotlivé bloky tvoří určité kategorie zaměstnanců (muži, ženy, mladší nebo starší zaměstnanci),

kterým je přiřazena specifická nabídka zaměstnaneckých benefitů. Systém bloků je znázorněn na Obr. 2.5.



Obr. 2.6 – Systém bloků

Zdroj: vlastní zpracování podle Horváthová a kol. (2014, s. 204)

Organizace mohou poskytovat zaměstnanecké výhody formou outsourcingu. Administrativní stránku poskytování benefitů převeze zčásti nebo zcela jiná specializovaná firma, nicméně o volbě výhod a rozpočtu rozhoduje původní organizace (zaměstnavatel). V současnosti existuje na trhu několik firem, které se na outsourcing systémů výhod zaměřují. Tyto firmy nabízejí účelově vázané nebo univerzální peněžní poukázky nebo internetové samoobslužné on-line aplikace, pomocí nichž se pracovníci mohou informovat o stavu osobního konta. V těchto systémech se nejvíce poskytují příspěvky na využívání sportovních, rekreačních, kulturních a vzdělávacích zařízení nebo příspěvky na úhradu nadstandardní zdravotní péče. Zaměstnavatelé si obvykle vybírají benefity, které jsou osvobozeny od daně na straně zaměstnance, ale existují i benefity, které jsou u zaměstnance zdanitelným příjmem, jako příspěvek na benzín, na stavební spoření apod. (Brůha a kol., 2016)

Dle daňových aspektů rozděluje Urban (2017) zaměstnanecké výhody následovně:

- **Výhoda je daňově uznatelným nákladem organizace** a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob – stravenky, životní pojištění, penzijní připojištění (všechno s určitým omezením)
- **Výhoda je daňově neuznatelným nákladem organizace**, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – příspěvky na kulturu a sport, půjčky, nápoje na pracovišti

- **Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob** – benzínové karty, slevy na zboží (Urban, 2017)

Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách

Problémem mnoha organizací je fakt, že řada zaměstnanců netuší, na jaké zaměstnanecké výhody má nárok. Některé organizace se totiž příliš nevěnují tomu, aby své zaměstnance o výhodách informovaly a pokud ano, tak jsou příslušné informační materiály mnohdy málo srozumitelné. Je vhodné co nejvíce usilovat o to, aby byli pracovníci o výhodách jasně obeznámeni. Informace mohou být písemně odesílány každému pracovníkovi, sdělovány prostřednictvím podnikového rozhlasu a schůzí nebo na ně mohou upozorňovat nápadné plakáty v podniku. (Koubek, 2015)

Nevýhody zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod má pro organizaci i své stinné stránky. Přestože jsou velice nákladné, nemají přímý vliv na výkon pracovníků. Mnoho zaměstnanců se domnívá, že na ně mají nárok automaticky, nikoli že se jedná o nesmírně nákladnou nadstandardní péči ze strany zaměstnavatele. Organizace musí dobře uvážit, kdy a v jaké míře je zavést, protože když jsou zaměstnanecké výhody zavedeny, bývá obtížné je zrušit. Zaměstnanecké výhody ovlivňují stabilitu pracovníků pouze tehdy, pokud o ně mají pracovníci takový zájem, že by si je s největší pravděpodobností sami koupili. Často bývají poskytovány proto, aby se podniky vyrovnaly konkurenčním organizacím, nebo aby je dokonce předstihly. Nabízené výhody tak nevychází z konkrétních potřeb organizace a nepůsobí na motivaci pracovníků. (Urban, 2017)

Doporučení pro zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod

Pokud organizace požaduje, aby došlo ke zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod, měla by je přizpůsobit cílům podniku. Organizace by bezpochyby měly zjistit, jaké výhody svým zaměstnancům nabízí jejich přímí konkurenti, ale neměly by si je automaticky osvojovat. Poskytovat výhody jen z toho důvodu, že je konkurenční podniky poskytují taky, není efektivní. Je důležité, aby bylo stanoveno, čeho by mělo být v oblasti motivace zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých výhod dosaženo. U výhod, které vyžadují velké náklady, je vhodná analýza návratnosti

vynaložených prostředků, aby došlo k porovnání požadovaného cíle a přínosu pro podnik. Neméně podstatné je zjistit, jaké potřeby a zájmy zaměstnanci mají, a pravidelně se ujišťovat, zdali jim daný systém zaměstnaneckých výhod vyhovuje, třeba pomocí anonymního dotazníkového šetření. Bylo by vhodné, aby organizace prováděly nezávislý audit výhod, který umožní zhodnotit výši rozpočtu na zaměstnanecké výhody, zjistí, v čem by mohla organizace ušetřit a nakolik jsou pracovníci o výhodách informováni. (Urban, 2017)

2.4 Hodnocení práce

Armstrong (2009) charakterizuje hodnocení práce jako systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací (mzdových a platových). Slouží k tomu, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě projevily ve výši jeho odměny. Podle Koubka (2015) hodnocení práce poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových či platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. Využívá se pro potřeby vytváření mzdových (platových) struktur, nikoliv pro hodnocení výkonů pracovníků.

Hodnocení práce není možné přímo použít k ocenění práce a ke stanovení mzdových tarifů, i když pro toto stanovení poskytuje podklady. Hodnocení práce určuje hodnotu práce v organizaci. Aby bylo možné práci ocenit, je nutné hodnotu práce převést do mzdového tarifu a zohlednit externí faktory. Jako příklady externích faktorů Koubek (2015) uvádí situaci na trhu práce, životní náklady, nadpodnikové předpisy a převažující mzdové tarify. (Armstrong, 2009), (Armstrong, 2015) a (Koubek, 2015)

2.4.1 Proces hodnocení práce

Koubek (2015) uvádí, že hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

- 1. Shromáždění informací o práci (pracovním místě)** – tyto informace bývají obvykle čerpány ze současných popisů pracovních míst. V případě jejich absence je nutné provést analýzu pracovních míst a popisy nově vypracovat nebo aktualizovat.
- 2. Výběr faktoru či faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci** – nejčastějšími faktory jsou dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.

3. Příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci – jednotlivé práce obsažené v plánu by měly být uspořádány na základě počtu faktorů, které vyžadují. Práce vyžadující více faktorů patří na vyšší příčky hierarchie prací, kdežto práce vyžadující méně faktorů na nižší příčky hierarchie. Hodnocení práce se většinou uskutečňuje pomocí variace či kombinace čtyř základních metod: *metody pořadí, klasifikační metody, bodovací metody a faktorového porovnání*. (Koubek, 2015)

Metoda pořadí

Metoda pořadí je nejstarší a nejméně využívanou metodou hodnocení práce. Řadí se mezi sumární metody a je velmi jednoduchá. Při hodnocení hodnotitel seřadí práce jako celky od nejlehčí po nejnáročnější. Výhodami této metody je jednoduchost, srozumitelnost a časová a organizační nenáročnost. Naopak nevýhodou je fakt, že je její využití vhodné pouze při hodnocení malého souboru prací. Tato metoda je málo přesná, náchylná k subjektivním vlivům, a proto snadno zpochybnitelná. Jejím výsledkem je pořadí prací, nikoliv vzájemná relace a rozdíly mezi jednotlivými pracemi. Jak tvrdí Koubek (2015, s. 294), „*Metoda pořadí neposkytuje přesnou základnu pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu.*“ (Koubek, 2015)

Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová)

Tato metoda je další sumární metodou. Při této metodě dochází ke stanovování modelových tříd nebo stupňů prací na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech práce. Relativní hodnota určité práce na pracovním místě se určuje srovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd. Zkoumaná práce se následně zařazuje do odpovídající třídy. Výhodou této metody je jednoduchost, srozumitelnost a nenáročná realizace. Výsledky této metody jsou poměrně přijatelné, pokud jsou modelové třídy správně voleny a jejich charakteristiky a popisy pracovních míst dobře vypracovány. Mezi nevýhody se řadí nedostatečná preciznost této metody. Klasifikační metoda totiž hodnotí práci jako celek. Při této metodě není možné zohlednit rozdíly v pracovních podmínkách stejných prací v různých organizačních útvarech. (Koubek, 2015)

Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)

Bodovací metoda představuje s největší pravděpodobností nepoužívanější metodu hodnocení práce. Patří mezi analytické metody. Při bodovací metodě dochází k vytváření kvantitativních bodových stupnic pro hodnocené práce. Obvykle je nutné vytvořit více stupnic, např. odlišnou pro administrativní pracovníky a jinou pro výrobní či manažerskou práci. O přiřazení prací do jednotlivých stupnic většinou rozhoduje personální útvar.

Po rozdělení prací do stupnic dochází k výběru klíčové práce (či pracovního místa) z každého typu prací v organizaci. Tato práce by měla být jednoduše poznatelná a osoby připravující hodnotící stupnici by ji měly dobře znát. U této metody se nehodnotí každá jednotlivá práce, ale pouze klíčové práce, které reprezentují své skupiny.

Dalším úkolem je volba placených faktorů. Jedná se o ty faktory, které jsou pro organizaci natolik důležité, že je ochotna za ně platit. Je ideální, když si každá organizace vybere své vlastní placené faktory podle vlastních specifických požadavků, není vhodné používat univerzální faktory. Příkladem placených faktorů pro hodnocení výrobních prací jsou dovednosti, úsilí a pracovní podmínky. Pro manažerské práce mohou být placenými faktory znalosti, odpovědnost a rozhodování. Relativní hodnota práce je určena mírou, v jaké práce na konkrétním pracovním místě obsahuje zvolené placené faktory. Pro podrobnější popis placených faktorů se využívají subfaktory. K jednotlivým subfaktorům se řadí stupně se vzorovými popisy, které odlišují specifické požadavky konkrétního pracovního místa pro každý subfaktor. Použití subfaktorů umožňuje přesněji definovat práci a zjednodušuje hodnocení práce. Ke každému subfaktoru i faktoru jsou přiřazeny příslušné váhy, které vyjadřují jejich relativní důležitost pro různé práce. Při stanovování vah jsou klíčovými činiteli úsudek a zkušenost.

Následně dochází k přidělení bodů placeným faktorům, subfaktorům a stupňům podle jejich relativní důležitosti, např. na základě současných mzdových tarifů, vyjednávání s odbory, průzkumu mezi zaměstnanci či pomocí brainstormingu. Celkové počty bodů by se měly pohybovat ve stejné cenové relaci jako skutečné platové stupnice pro klíčové práce. Neklíčové práce je možné hodnotit stejným způsobem pomocí určení přiměřených bodů pro každý faktor stupnice. Výhodou bodovací metody je relativní nenáročnost a snadný převod do podoby mzdového tarifu. Její výsledky jsou objektivní, jednoduše vysvětlitelné a obhajitelné. Tato metoda je srozumitelná,

flexibilní a je možné ji využít k hodnocení jakékoliv práce. Mezi její nevýhody patří vysoká časová náročnost na vytvoření bodové stupnice. (Koubek, 2015)

Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)

Tato metoda je podobná bodovací metodě, vybírají se při ní klíčové práce a následně se identifikují placené faktory (požadavky práce, kritéria hodnocení). Na rozdíl od bodovací metody nedochází na dělení placených faktorů na subfaktory a stupně. U každého z placených faktorů se navíc vytváří pořadí hodnocených prací. Při určování pořadí se většinou jednotlivé práce porovnávají navzájem. Výsledkem jsou řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Pořadí pracovních míst lze uspořádat podle jednoho z faktorů, proto je nutné zvolit ten, který je u všech hodnocených prací nejzávažnější. Jednotlivým faktorům se musí přidělit váhy. Pokud se jedná o skupinu stejnorodých prací, u kterých je váha jednotlivých faktorů platná pro všechny pracovní místa, bude mít každý faktor stejnou váhu u všech hodnocených pracovních míst. Pokud jsou práce nestejnorodé, je nezbytné volit u jednoho faktoru diferencované váhy pro různé práce. Pořadí dosažené u jednotlivých faktorů je násobeno příslušnými váhami a výsledky jsou následně u každé práce sčítány za všechny faktory. Tím získáme celkovou relativní hodnotu práce, která je následně transformována do peněžního vyjádření.

Tato metoda je lehce použitelná, přiměřeně objektivní a spolehlivá. Snadno se převádí do podoby mzdového tarifu. Její nevýhodou je obtížné hodnocení nových prací. (Koubek, 2015)

2.5 Motivace

Slovo „motivace“ je odvozeno z latinského výrazu pro pohyb „*movere*“. Vyjadřuje sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování a zahrnuje faktory, které způsobují, že se lidé chovají určitým způsobem. Armstrong (2009) ji charakterizuje jako cílově orientované chování. Souvisejícím pojmem je motiv, tj. důvod, proč něco dělat.

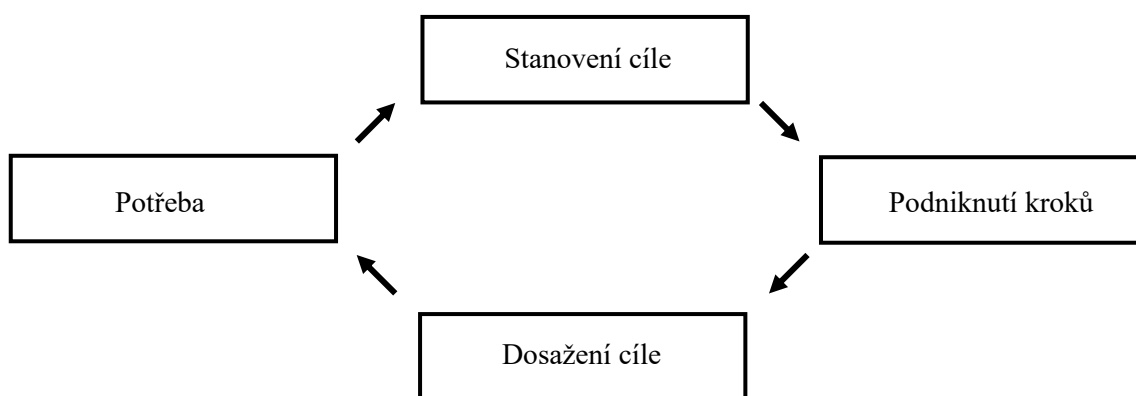
Arnold a kol. (1991) uvádí, že je motivace tvořena třemi složkami. První složku představuje směr, tedy čeho se člověk snaží dosáhnout, druhou složku úsilí vyjadřující s jakou pílí se o to pokouší a poslední vytrvalost, která značí, jak dlouho se o to pokouší.

Pro řízení lidských zdrojů je motivace velmi důležitá, protože společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu. Prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni dobrovolně udělat více, než se od nich očekává, je dosahováno vysokého výkonu. Mezi dobře motivované pracovníky řadíme ty, kteří mají jasně definované cíle a činí kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe. Armstrong (2009) tvrdí, že je tato forma vnitřní motivace nejlepší, ale jenom tehdy, pokud podniknuté kroky míří správným směrem, aby dosáhly toho, čeho chtějí. Existuje však velké množství lidí, kteří nejsou dostatečně vnitřně motivováni a je nutné je v určité míře motivovat z vnějšku.

Mezi motivací, náročností úkolu a výkonem existuje závislost, kterou popisuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“). Průběh křivky ukazuje, že není možné v plné míře říci, že čím silnější by byl motiv, tím lepší a vyšší by byl i výkon. Nadměrná motivace bývá většinou spojena se silným psychickým vypětím, jež narušuje běžné fungování lidské psychiky a snižuje momentální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. (Armstrong, 2009), (Armstrong, 2015) a (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Model motivace

Na základě modelu znázorněného na Obr. 2.7, který je založen na upevňování nebo posilování očekávání a na teorii potřeb, lze usoudit, že proces motivace je zahájen vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. (Armstrong, 2009)



Obr. 2.7 – Model motivace

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong (2009, s. 109)

2.5.1 Typy motivace

Motivace se dle Armstronga (2015) dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je ta motivace, která vyplývá z práce samotné a nepodněcuje ji vnější pobídky. Vnitřní motivace odráží motivační strukturu osobnosti vycházející z nás, z našich potřeb, hodnot, zájmů, postojů i návyků. Lze ji zaznamenat, pokud lidé svoji práci vnímají jako důležitou, podnětnou a zajímavou. Práce by měla pracovníkům nabízet přiměřenou míru autonomie, umožnit využít své dovednosti a znalosti a kariérní růst. Jako výsledek vnitřně motivující práce uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) vyšší aktivizaci pracovníků, spokojenost, loajalitu, duševní rovnováhu i zdraví. S vnitřní motivací souvisí angažovanost, tj. stav, který je charakteristický pozitivním vztahem a vysokou oddaností zaměstnanců k práci. Zaměstnanci jsou připraveni odvést mimořádný výkon a vykonat svou práci co nejlépe. Nečiní tak z donucení nadřízených, ale z vlastního přesvědčení.

Vnější motivace je vedená motivy, které s prací přímo nesouvisí. Dochází k ní ve chvíli, kdy organizace poskytuje zaměstnancům pracovní zdroje, podporuje je v dosahování cílů a v pracovním úsilí. Organizace tak mohou činit prostřednictvím vytváření dobré týmové atmosféry, zlepšování pracovního prostředí nebo prostřednictvím zvyšování platu. (Armstrong, 2015) a (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

2.5.2 Teorie motivace

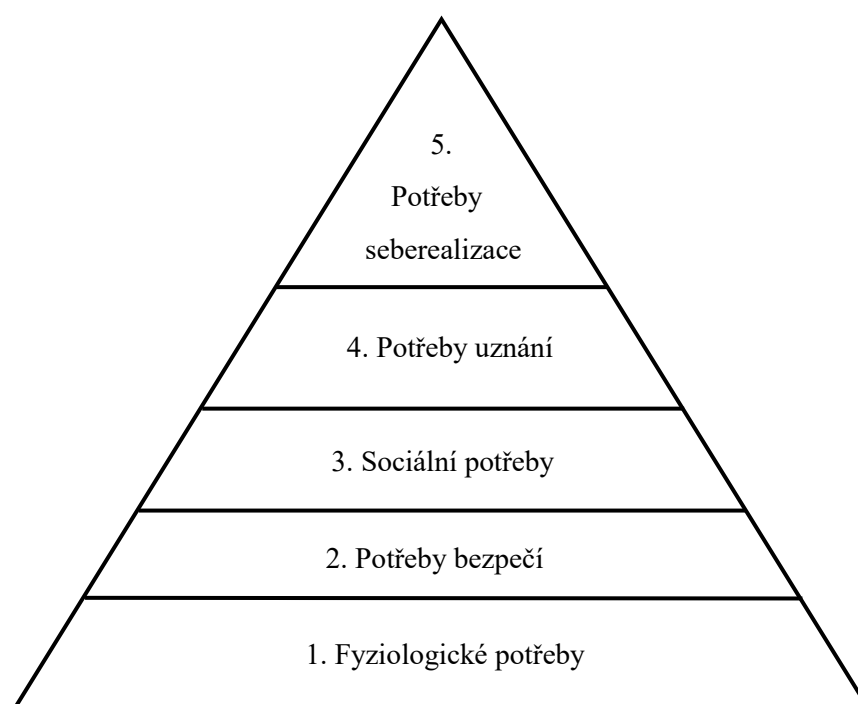
Steers a kol. (2004) tvrdí, že první teorie týkající se motivace se zaměřují na pojetí hédonismu. Od těchto počátků se však přístupy k motivaci výrazně posunuly. V polovině 20. století se začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah, v 60. a 70. letech teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2015)

Teorie zaměřené na obsah

Mezi autory teorií zaměřených na obsah se řadí Maslow, Alderfer, Herzberg, Ryan a další. Cílem těchto teorií je identifikovat faktory, které motivaci ovlivňují. Teorie zaměřené na obsah vychází z myšlenky, že obsahem motivace jsou potřeby. Pokud má člověk nějakou neuspokojenou potřebu, vytvoří se napětí, které vyvolá nerovnováhu. Aby byla rovnováha obnovena, je nutné stanovit cíl, který potřebu

uspokojí. Následně je třeba zvolit takové chování, které povede k dosažení cíle a uspokojení dané potřeby.

Nejznámější klasifikací potřeb je Maslowova hierarchie potřeb. Maslow rozděluje lidské potřeby do pěti hlavních kategorií. Nejnižší kategorie zahrnuje základní fyziologické potřeby (jídlo, pití, spánek), výše jsou umístěny potřeby bezpečí, poté společenské potřeby, potřeby uznání a na nejvyšší příčce se nachází potřeby seberealizace. Pokud dojde k uspokojení nižší potřeby, začne člověk zaměřovat svoji pozornost na uspokojení vyšší potřeby. Armstrong (2015) tvrdí, že potřeba seberealizace nebude uspokojena nikdy. (Armstrong, 2015)



Obr. 2.8 – Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: vlastní zpracování podle Wöhe a Kislingerová (2007, s. 151)

Další teorií je Alderferova teorie ERG. Vychází z existence tří základních kategorií potřeb. První kategorií je *existence*, ke které Alderfer řadí hlad, žízeň, pracovní podmínky nebo mzdu. Druhou kategorií představuje *sounáležitost*, konkrétně přijetí, pochopení nebo vliv, protože člověk není soběstačná bytost. Poslední a nejvýznamnější Alderferovou kategorií je *růst*. Armstrong (2015) uvádí, že lidé neustále hledají příležitost, jak nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát.

Neméně důležitou teorií je Herzbergův dvoufaktorový model, který byl založen za účelem zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních a techniků.

Po dokončení této studie Herzberg zjistil, že existují dvě skupiny faktorů ovlivňujících pocity spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců, tzv. motivační a hygienické faktory. Motivační faktory souvisí s obsahem práce a patří mezi ně potřeba vykonávat práci, zájem o práci, odpovědnost či možnost povýšení. Hygienické faktory se týkají kontextu práce a zahrnují mzdu nebo pracovní podmínky. Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. (Armstrong, 2015)

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces, označované také jako kognitivní (poznávací) teorie, zdůrazňují především psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci i základní potřeby. Zkoumají, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jakým způsobem jej interpretují a chápou.

Nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces je teorie posilování. Vychází ze „zákona účinku“, na základě kterého si lidé uvědomují spojení mezi svými činy a důsledky těchto činů, což má vliv na jejich chování. Využití této teorie umožňuje vysvětlit motivaci k práci, podpořit pracovní výkon a odůvodnit odměňování podle výkonu.

Další známou teorií je teorie očekávání. Armstrong (2015) tvrdí, že tato teorie vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu. Rovněž když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. Podle teorie očekávání je motivace možná pouze v případě, že existuje vztah mezi výkonem a výsledkem, přičemž výsledek musí být vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb.

Autorem jedné teorie spravedlnosti je Adams. Tato teorie je zaměřená především na to, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními. Podle Adamse zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) v souvislosti se svou kvalifikací a vynaloženým úsilím (vstupy), přičemž porovnávají svůj poměr vstup/výstup s ostatními pracovníky. (Armstrong, 2015)

2.5.3 Motivační priority organizace

Motivační priority organizace závisí na tom, jaké faktory může organizace k motivaci využít a do jaké míry jsou uspokojeny potřeby jejích zaměstnanců.

Na základě potřeb, jejichž uspokojení dané pracoviště nabízí, a současně i míry, ve které již byly tyto potřeby uspokojeny, dělí Urban (2017) motivační faktory pracoviště nebo organizace jako celku do čtyř skupin.

Do první skupiny se řadí faktory, které je v podmínkách daného pracoviště možné využít, ale jejich využití už bylo do podstatné míry vyčerpáno a jejich význam pro růst výkonu pracovníků už není rozhodující. Jedná se o prémie nebo bonusy. Do druhé skupiny patří motivační faktory, které lze na pracovišti využít a u nichž ještě odpovídající potřeby nebyly příliš uspokojeny. Motivační působení těchto faktorů je nejúčinnější, proto je efektivní do jejich zlepšení či posílení investovat. Do této skupiny se řadí příležitosti k profesnímu postupu či rozsah pravomocí. Do třetí skupiny spadají faktory, které mají na daném pracovišti poměrně malý význam. Povaha práce ve větší míře neumožňuje jejich využití nebo by jejich využití bylo pro podnik velmi nákladné. Příkladem faktorů ze třetí skupiny jsou některé štědré zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci příliš nevyužívají, a z toho důvodu mají na výkonnost a spokojenost zaměstnanců pouze malý vliv. Případné zrušení těchto zaměstnaneckých výhod by však mohlo v zaměstnancích vyvolat nespokojenost. Čtvrtá skupina zahrnuje takové faktory, které je zatím možné využít pouze v omezené míře, popřípadě jejichž využití je nákladné. Současně jsou typické relativně nízkým stupněm uspokojení potřeb zaměstnanců. Podniky by do nich měly investovat pouze v případě, že byl motivační potenciál jiných motivačních faktorů vyčerpán. Do této je zařazena pracovní jistota.

Toto rozdělení motivačních faktorů je možné obohatit o finanční náročnost. Pokud se vezme v potaz, pak jsou pro organizaci prioritní motivační faktory, pro které na pracovišti existuje prostor, potřeby s nimi související ještě nebyly ve větší míře uspokojeny a jejichž využívání není pro organizaci příliš nákladné. (Urban, 2017)

2.5.4 Základní nástroje pracovní motivace

Aby se docílilo úspěšné motivace zaměstnanců, musí být motivační faktory zvoleny tak, aby odpovídaly podmínkám a možnostem organizace i potřebám zaměstnanců. Je nutné, aby byly správně využívány. Správně využívané motivační faktory představují důležité motivační nástroje organizace. Základními nástroji pracovní motivace jsou odměny a sankce, se kterými musí organizace určitým způsobem „pracovat“. Měla by je nejen využívat, ale i upozorňovat zaměstnance na jejich existenci. Jak tvrdí Urban (2017, s. 26), *většina pracovníků jedná racionálně*. Snaží se svou práci

vykonávat tak, aby dosáhli odměny a vyvarovali se sankcí. Základní pravidlo pracovní motivace říká, že pracovníci na pracovišti jednají podle toho, jak a za co jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. Vycházejí přitom ze svých zkušeností. (Urban, 2017)

Odměny

Odměna je uspokojení potřeb, které zaměstnanec získává na základě své činnosti, popřípadě za vykonání činnosti. Zahrnuje finanční odměňování, ale i vše ostatní, co je pro zaměstnance příjemné a uspokojuje tak některou jeho potřebu a motivuje jej danou činnost nadále vykonávat. Nejvíce používanou a zároveň nejsilnější odměnou jsou peníze, protože je lze využít k uspokojování různých potřeb. K důležitým odměnám patří i nehmotné odměny uspokojující ty potřeby, které si není možné koupit za peníze. Jedním z příkladů nehmotné odměny je pochvala. Motivace na základě odměn je označována jako motivace pozitivní. Slouží k podpoře chování, které organizace vnímá jako žádoucí a má v úmyslu je podpořit.

V případě vnitřních motivačních faktorů, které souvisí s vykonávanou prací, mohou pracovníci dosáhnout své odměny už v průběhu práce. Vidí hmotné výsledky své činnosti, všímají si růstu svých schopností nebo si váží možnosti rozhodovat o své činnosti.

Na druhou stranu vnější motivační faktory, obzvláště finanční odměny, působí většinou až po odvedení práce. Aby působily jako motivátory, neměli by je pracovníci vnímat jako automatické. Jejich poskytování by mělo být vázáno na určité výsledky nebo jednání zaměstnance. Odměna, kterou pracovník dostane bez toho, že by vynaložil jakékoli úsilí, nemá motivační vliv. To je důvodem, proč většina finančních odměn není motivátorem. Zaměstnanci by také měli věřit, že odměnu mohou získat. Finanční odměny mají vliv na pracovní stabilitu, odstranění nebo omezení nespokojenosti zaměstnanců, ale nemotivují výkon zaměstnanců. (Urban, 2017)

Sankce

Většina organizací využívá jak motivaci pozitivní, tak negativní, která je založena na sankcích. Sankce představují hrozbu určitého trestu. Nejčastější sankcí je to, že zaměstnanec určitou odměnu nedostane, popřípadě je mu snížena. Příčinou těchto sankcí může být špatně odvedený úkol nebo nedodržení řádného termínu. Další sankcí je odnětí některých privilegií, jako např. možnosti vzdalovat se v průběhu pracovní doby

ze svého pracoviště apod. Podobně jako v případě odměny může být sankcí cokoliv, co je nepříjemné pro zaměstnance. Sankce se vyskytují v hmotné i nehmotné podobě. Hmotnou sankcí je například pokuta. Mezi nehmotné sankce se řadí kritika.

Není nutné sestavovat složité systémy sankcí. V případě, že zaměstnanci provádějí zadanou práci špatně, aniž by byla zjištěna nějaká příčina, může jim být přidělena méně příjemná práce. Totéž lze uplatnit ve vztahu k prostředí, v němž zaměstnanec pracuje.

Pozitivní motivace bývá většinou účinnější než negativní, ale bez hrozby některých sankcí se při motivování pracovníků obvykle nedá obejít. Negativní motivace se využívá tehdy, kdy je nutné zamezit určitému jednání. (Urban, 2017)

Nevhodné motivační nástroje

Mezi nevhodné motivační nástroje se řadí i některé motivační praktiky, které organizace využívají záměrně. Tyto organizace většinou nepřemýšlí nad jejich vedlejšími důsledky. Mnohdy organizace tyto nástroje zavádí pouze pro to, aby napodobily jiné organizace.

Jako nejčastější nevhodné motivační nástroje Urban (2017) uvádí:

- **Vyhlašování zaměstnance měsíce, čtvrtletí, roku** – tato praktika by měla motivovat zaměstnance, aby odvedli co nejvyšší výkon. Odměněn může být pouze jeden. V případě, že výkon ostatních zaměstnanců nebude ohodnocen, je tento postup v rozporu s principem, který praví, že za každou dobře odvedenou práci by měl být zaměstnanec odměněn.
- **Vytváření zvláštních kategorií zaměstnanců**, příkladem je kategorie „talentů“. Tito zaměstnanci jsou spokojeni, pokud jim organizace umožní pracovat samostatně. Motivace zaměstnanců, kteří se mezi „talenty“ nedostali, bývá poškozena.
- **Nevhodné porovnávání a soutěžení** – základem je předpoklad, že velmi dobře ohodnoceni nemohou být všichni zaměstnanci najednou, popřípadě že jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace je soutěžení. Tato praktika má ještě širší dopad než předchozí dvě. Hodnocení, které je založeno na porovnávání s ostatními, se využívá v prodeji. Daleko vhodnějším motivačním nástrojem by bylo porovnávat výsledky zaměstnanců s předem stanovenými požadavky. (Urban, 2017)

2.5.5 Individuální pracovní motivace

Vnější a vnitřní motivační faktory, které byly uvedeny v podkapitole 2.5.4, jsou univerzální. Dá se říci, že působí na většinu pracovníků. Přesto je nutné zvážit, že to, co uspokojuje jednoho zaměstnance, nemusí být uspokojovat druhého. Odlišnosti v individuální pracovní motivaci jsou dány osobními vlastnostmi, mírou uspokojení potřeb, osobními zkušenostmi, věkem i životní fází. V případě, že určité potřeby u zaměstnance výrazně převládají, je možné hovořit o převažujícím typu individuální pracovní motivace.

Mezi hlavní typy individuální pracovní motivace patří **finanční či materiální motivace**. Vztah zaměstnanců, u kterých tato motivace převažuje, k práci je vlažný a účelový. Práce pro ně představuje příležitost pro získání výdělku. Těmto osobám je důležité stanovit očekávané výsledky práce i odměnu za jejich dosažení. Je vhodné zvýšit podíl výkonové odměny na jejich mzdě. Zaměstnanci s finanční či materiální motivací se hodí na pracovní pozice, kde jejich výsledky závisí převážně na nich samotných.

Dalším typem je **motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce**. Zaměstnanci s touto motivací práce baví a zajímá, jelikož je v souladu s jejich zájmy a schopnostmi, popřípadě proto, že jim vyhovuje sociální prostředí jejich pracoviště. Tito lidé bývají označováni za „srdcaře“. Svou práci odvádí dobře, ale obvykle nejsou příliš ambiciózní. Ke zvýšení motivace této skupiny zaměstnanců vede příjemná atmosféra na pracovišti a zajímavost úkolů.

K hlavním typům individuální pracovní motivace se řadí **výkonová motivace**. Pracovníci s tímto typem motivace mají zvýšenou potřebu úspěchu. Dosahováním úspěchů v zaměstnání usilují o zvýšení svého sebevědomí a dokazují si, jak jsou ve své práci schopní. Snaží se získávat nové schopnosti, plní náročnější úkoly, reagují na výzvy a mnohdy jsou soutěživí. Motivaci těchto zaměstnanců lze zvýšit zadáváním náročnějších, samostatnějších nebo širších úkolů. Zadávání jednodušších úkolů mohou zaměstnanci s výkonovou motivací vnímat jako projev nedůvěry a může dojít ke snížení jejich motivace.

Jedním z typů individuální pracovní motivace je **motivace na základě společenské nebo odborné pověsti či prestiže**. Pracovníci s tímto typem motivace jsou charakterističtí zvýšenou potřebou společenského či profesního ocenění. Rádi se zviditelňují a poutají na sebe pozornost. Usilují o získání chvály

a uznání a sledují, jak působí na své okolí. Tuto skupinu zaměstnanců lze efektivně motivovat veřejným vyslovením pochvaly a vyjádřením uznání, přiřazováním úkolů, které jsou dobře viditelné z pohledu ostatních, a zdůrazňováním společenské i odborné prestiže, se kterou je jejich práce spojená. Jejich motivaci snižuje veřejné kritizování.

Dalším typem je **motivace opírající se o společenský význam nebo poslání práce**. Osoby s touto motivací mají zvýšenou potřebu vykonávat práci, která má širší společenský smysl. To znamená, že se jedná o smysl, který přesahuje rámec jejich organizace. Pokud je zadaný úkol společensky důležitý a pracovník jeho významu věří, pracuje s obzvlášť velkým nasazením. Zvýšit motivaci těchto zaměstnanců je možné zdůrazněním poslání a společenského významu jejich organizace.

Existuje i **motivace vedená zvýšenou potřebou moci**. Tato skupina zaměstnanců má potřebu prosazovat vlastní názor a rozhodovat. Mají sklon ostatní kontrolovat, ovlivňovat a dávat najevo svou převahu. Jejich motivaci posilují kariérové možnosti a cíle. Zvyšují ji i příležitosti diktovat své požadavky ostatním. Tento typ zaměstnanců se nejlépe uplatní v situacích, kdy je nutné přesvědčit ostatní a nedá se vytvořit kompromis.

Motivace může být založena **na základě sociální sounáležitosti**. Lidé s touto motivací se vyznačují silnou potřebu stát se členy skupiny nebo organizace. Jsou ochotní, chtějí spolupracovat a mají potřebu se podřizovat potřebám skupiny nebo organizace. Takoví zaměstnanci chtějí být oblíbení. Když se ve skupině ukážou problémy, mají tendenci je co nejrychleji řešit. V zaměstnání je pro ně motivující možnost udržovat s ostatními dobré vztahy a důvěra ze strany ostatních. Zaměstnanci s tímto typem motivace upřednostňují vyjádření chvály v soukromí.

Individuální motivace ve spojení s osobnostními vlastnostmi má vliv na pracovní postoje pracovníků. Ty se projevují v rozdílném přístupu k práci a v odlišných reakcích na různé pracovní situace. Mezi pozitivní pracovní postoje se řadí vytrvalost, iniciativa, odpovědnost a vstřícné sociální chování. Podobně jako v případě motivace lze pracovní postoje posilovat. Pracovní postoje závisí na stylu řízení, jednání nadřízených a na dalších podmínkách pracoviště. Postoj pracovníka k práci může do jisté míry záviset i na tom, co je podle jeho názoru pro úspěch v zaměstnání důležité a jak věří svým vlastním schopnostem. (Urban, 2017)

2.5.6 Příčiny slábnoucí motivace

Podle základního pravidla motivace lze říci, že pokud má organizace v úmyslu zaměstnance motivovat k určitému jednání, je třeba jej za toto jednání odměňovat. Pokud chce danému chování zamezit, využije k tomu sankce. Tento mechanismus je z pohledu psychologie založen na tzv. posílení. Jak uvádí Urban (2017, s. 28), „*Princip posílení spočívá v tom, že činnosti, které jsou odměňovány, vykonávají lidé napříště více nebo častěji, a to mnohdy aniž si to uvědomují.*“ Naopak činnosti, které směřují k sankci, už příště obvykle nevykonají.

Jedním z nejčastějších důvodů, které vedou k oslabení motivace, je, že zaměstnanci nejsou dlouhodoběji odměňováni za správné vykonávání svých úkolů. Může k tomu dojít tak, že vedoucí odměnu slíbí, ale svůj slib nedodrží. Řada organizací a vedoucích tvrdí, že odměna zaměstnance za kvalitně odvedenou práci je již zahrnuta v základní mzdě zaměstnance, ale skutečnost je jiná. Zaměstnanci svoji základní mzdu i benefity chápou spíše jako svůj nárok než jako odměnu za své vynaložené úsilí.

Dalším důvodem bývají opožděné odměny. Správně by měly odměny za vykonání úkolu přicházet ihned po dokončení úkolu nebo v průběhu jeho vykonávání, jako například pochvala. Čím dříve odměny (a podobně i sankce) po dokončení úkolu přijdou, tím je psychologický efekt posílení silnější. Odklad odměny naopak snižuje její motivační dopad. Jako příklad z praxe Urban (2017) uvádí, že pochvala, která je vyslovena okamžitě po provedení úkolu, má na výkon podstatně větší vliv než pochvalné hodnocení na konci roku.

K důvodům, proč motivace u zaměstnanců slábne, patří nedůvěra v dosažitelnost odměny. V tomto případě záleží na očekávání zaměstnanců, které se opírá o jejich zkušenosti. Pokud jsou očekávání nepříznivá, klesá motivace. Významem osobních očekávání pro pracovní motivaci se zabývá tzv. expektační teorie pracovní motivace, jejímž autorem je Victor Vroom. Podle této teorie závisí motivace na třech druzích očekávání. První očekávání se týká toho, jestli pracovníci věří, že s vynaložením vyššího úsilí se jim povede dosáhnout požadovaného výkonu. Druhé vychází z toho, zda zaměstnanci věří, že budou za vyšší výkon opravdu odměněni. Příčinou nedůvěry může být zkušenost, že se pravidla vyplácení odměn v průběhu roku mění, popřípadě že nadřízený nezaregistruje zvýšené pracovní nasazení zaměstnanců. Poslední očekávání, které ovlivňuje motivaci, závisí na tom, jak uspokojivá je výše odměny za větší vynaložené úsilí z pohledu zaměstnanců.

Dalším důvodem je selhání sankcí. Dochází k němu tehdy, když zaměstnanci nejsou nijak sankciováni za snížený výkon či nevhodné jednání. Může to být způsobeno například nedostatečnou pozorností ze strany vedoucích. Ze snížené výkonnosti se tak stane zvyk. K selhání sankcí dochází i v momentě, kdy sankce nemají na pracovníky žádný vliv, nebo proto, že mají pouze formální povahu. Příčinou, proč sankce nepůsobí, bývá i to, že se postupně nezvyšují. Aby byly sankce účinné, měly by s rostoucí závažností výkonových nebo disciplinárních problémů gradovat. Příkladem je přechod od ústních napomenutí k písemným výtkám. (Urban, 2017)

2.6 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je označení pro široký soubor činností a opatření včetně služeb. Většinou má péče o pracovníky podobu sociálních plánů nebo programů a je součástí firemní sociální politiky. Stýblo (2003) uvádí, že smyslem péče o pracovníky je zvýšení výkonnosti, spokojenosti s prací, motivace k práci, stabilizace kvalitních zaměstnanců a posilování vztahů zaměstnanců k podniku. (Stýblo, 2003)

Péči o pracovníky Koubek (2015) rozděluje do následujících skupin:

- **Povinná péče**, která je stanovena platnými zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně (mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů)
- **Smluvní péče**, jež vyplývá z kolektivních smluv uzavřených na úrovni organizace
- **Dobrovolná péče**, která reprezentuje personální politiku organizace a vyjadřuje úsilí zaměstnavatele o získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2015)

Stýblo (2003) uvádí následující složky péče o pracovníky:

- **Péče o pracovní prostředí a podmínky**, tj. péče o souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti (vybavení pracovišť, pracovní nástroje, materiál, osobní ochranné pomůcky)
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**, tj. souhrn opatření podniku, které slouží k zamezení vzniku ohrožení nebo poškození zdraví pracovníků
- **Organizace pracovní doby a pracovního režimu**
- **Péče o životní prostředí**
- **Služby poskytované ke zvýšení kvality pracovního života**
- **Profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců** (Stýblo, 2003)

Péči o pracovníky sleduje zaměstnavatel své zájmy. Je však nutné, aby bral v potaz celospolečenské zájmy a cíle, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, a individuální zájmy pracovníků. Někteří zaměstnavatelé mají tendenci působit dojmem, že dodržování zákonem daných povinností je vyjádřením jejich péče o pracovníky. Péči o zaměstnance je důležité věnovat pozornost, protože je vedle odměňování další oblastí personální práce, která je stávajícími i potenciálními pracovníky používána k porovnávání jednotlivých organizací. V současné době představuje péče o pracovníky a vytváření pracovních vztahů konkurenční výhodu na trhu práce. (Koubek, 2015) a (Stýblo, 2003)

2.7 Metody použité v bakalářské práci

Hlavní metodou, která byla použita v práci k analýze spokojenosti zaměstnanců se současným stavem odměňování, je dotazování. Dotazování patří mezi metody sběru primárních dat. Je založeno na přímém či zprostředkovaném kontaktu mezi osobou vykonávající výzkum a respondentem. Dotazování je charakteristické předem stanovenou formou jednotlivých otázek, která zaručuje sjednocení podmínek pro respondenty a zjednodušení zpracování odpovědí. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí čtyři základní nástroje dotazování:

- **Scénář** – nástroj, který tazatelům (i moderátorům, pozorovatelům a experimentátorům) ukazuje směr jejich činnosti.
- **Záznamový arch** – formulář, který tazatel využívá k přehlednému zaznamenání zjištěných odpovědí během rozhovoru. Aby mohl tazatel pracovat rychle, používá předtištěné tabulky obsahující volné buňky pro otevřené odpovědi apod.
- **Záznamové technické prostředky** – umožňují přesnější a rychlejší sběr dat. Patří mezi ně například počítač, jeho programové vybavení a internetová síť.
- **Dotazníky** – formuláře, na kterých se nachází série otázek. Lze je charakterizovat jako způsob psaného řízeného rozhovoru. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

2.7.1 Dotazník

Dotazník představuje písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování a slouží k získání informací od respondentů. Respondent odpovídá na soubor otázek,

které dotazník obsahuje v písemném vyjádření. Dotazník poskytuje standardní šablonu pro zapisování získaných odpovědí a zjednodušuje zpracování dat.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí, že se dotazníky liší v závislosti na typu dotazování:

- **Osobní dotazování** – tvorba dotazníku závisí na jeho čtenáři. Pokud je čtenářem tazatel, může obsahovat i pokyny pro tazatele, které by měly být odlišeny od textu určeného pro respondenta.
- **Telefonické dotazování** – dotazník se nachází v tazatelově počítači. V průběhu telefonického dotazování do něj tazatel ukládá odpovědi. Dotazník určený pro tento typ dotazování by měl být kratší, aby se respondent mohl soustředit po celou dobu odpovídání. Neumožňuje využívat dlouhé škály.
- **Online dotazování** – podoba dotazníku závisí na tom, jakým způsobem je dotazník distribuován k respondentům. U tohoto typu dotazníku je vhodné použít názorné pomůcky jako video, simulace či zvukové klipy.
- **Písemné dotazování** – vyžaduje co nejjednodušší a nejpřesnější formulaci jednotlivých otázek, protože respondent nemá možnost někoho požádat o vysvětlení. Nevýhodou tohoto typu dotazování je nízká návratnost, lze ji však zvýšit například průvodním motivačním dopisem. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011) a (Pavlica a kol., 2000)

Výsledky výzkumu pomocí dotazníku jsou závislé na konstrukci dotazníku a formulaci jednotlivých položek. (Pavlica a kol., 2000)

Konstrukce dotazníku

Při tvorbě dotazníku je důležité zvážit jeho délku, která se odvíjí od zkoumaného tématu, cílů výzkumu a vztahu respondenta k tématu. Závisí i na typu, místě a době dotazování. Dotazník by neměl obsahovat více než 20 otázek. Příliš vysoký počet otázek by se mohl odrazit na kvalitě odpovědí, protože pozornost respondenta s rostoucí délkou dotazníku klesá.

Ještě větší význam má volba časové náročnosti vyplnění dotazníku. Doporučená doba, která je nutná k vyplnění dotazníku, by neměla přesahovat 20 minut. V případě zprostředkovaného dotazování je vhodnější desetiminutová náročnost,

která snižuje riziko, že respondent dotazník nevyplní. Pokud je nutné sestavit časově náročný dotazník, je vhodné umožnit respondentovi vyplňování přerušit a pokračovat později. (Tahal, 2015) a (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Dotazník se musí vyznačovat logickou strukturou, která napomáhá plynulosti rozhovoru či vyplňování odpovědí. S ohledem na zadání výzkumu a cíle výzkumu se volí adekvátní stupeň strukturovanosti dotazníku. Rozlišuje se strukturovaný dotazník s pevnou logickou strukturou využívající většinou otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí a polostrukturovaný dotazník, který zahrnuje i polouzavřené a otevřené otázky.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) uvádí, že se dotazník skládá ze tří částí:

- Hlavička dotazníku s vysvětlením cíle výzkumu a způsobu vyplnění dotazníku atd.
- Tematicky ucelené oddíly otázek a odpovědí
- Poděkování a pokyny k odevzdání (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Formulace položek

Správná formulace je u dotazníku nesmírně důležitá, protože respondent obvykle nemůže požádat o upřesnění či vysvětlení otázky. V případě, že otázce nerozumí, často volí odpověď náhodně. Při tvorbě dotazníku je proto důležité nezanedbat jazykovou stránku položek, aby odpovídaly věku, socioekonomické úrovni a vzdělání odpovídajících. Položky nesmí být dvousmyslné a nejasné. Jednotlivé položky se musí vztahovat ke zkoumané problematice. Je důležité správně zvolit skladbu položek. (Pavlica a kol., 2000)

Typy otázek v dotazníku

Otázky v dotazníku Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) rozdělují podle variant odpovědí na uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky. Existence či neexistence variant odpovědí u otázky má významný vliv na čas dotazování, způsob zpracování získaných údajů i na informační hodnotu, kterou je možné získat z otázky.

Uzavřené otázky se vyznačují tím, že varianty možných odpovědí jsou v dotazníku vyznačeny a respondent si vybírá odpověď, kterou považuje za správnou nebo za sobě nejbližší. Tyto otázky se využívají hlavně v kvantitativním výzkumu, kde se očekává práce s velkými soubory. Jejich výhodou je snadné a časově nenáročné vyplnění odpovědí. Předem formulované varianty napomáhají respondentovi formulovat jeho názory. Uzavřené otázky je poměrně jednoduché kvantitativně zpracovávat.

Jejich nevýhoda spočívá v tom, že omezují možnost respondenta svobodně vyjádřit svůj názor, a proto odpovědi nemusí odpovídat tomu, co si respondent myslí. Další nevýhodou je riziko povrchnosti, tyto otázky mohou příliš zjednodušit zkoumaný problém. Uzavřené otázky mohou být pro respondenty málo zajímavé. Umožňují respondentovi vyplnit otázky bez rozmyslu nebo bez znalosti dané problematiky.

Otevřené otázky na rozdíl od uzavřených otázek neposkytují respondentovi žádné varianty odpovědí. Záleží na uvážení respondenta, jak odpoví. Výhodou otevřených otázek je jejich schopnost motivovat respondenta k hlubšímu zamyšlení nad otázkou. Každá získaná odpověď je jedinečná. Odpovědi na tyto otázky umožňují odhalit neznalost, nepochopení i dvouznačnost a zároveň vyjádřit pocity, názory i emoce respondentů. Mezi nevýhody se řadí náročný způsob jejich zpracování, složitá interpretace získaných dat a vyšší časová náročnost na zodpovězení otázky.

Třetím typem jsou **polouzavřené otázky**, které představují kompromis mezi uzavřenými a otevřenými otázkami. Tyto otázky nabízí respondentovi varianty odpovědí, a navíc obsahují únikovou variantu, jež odpovídajícímu umožňuje přidat vlastní variantu nebo některou z nabízených variant upřesnit. Výhodou těchto otázek je jistota, že je nabídka variant kompletní. Nevýhodou únikové varianty je riziko, že při špatné formulaci otázky dojde k získání velkého počtu neutrálních odpovědí. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011) a (Pavlica a kol., 2000)

3 Představení Bohumínské městské nemocnice, a. s.

V této kapitole je představena Bohumínská městská nemocnice. Jsou zde uvedeny základní identifikační informace o společnosti a poslání společnosti. Kapitola obsahuje popis organizační struktury, údaje týkající se zaměstnanců i současného hospodaření nemocnice a shrnutí struktury poskytované péče.

3.1 Charakteristika společnosti

Bohumínská městská nemocnice, a. s., se řadí mezi menší zdravotnická zařízení v Moravskoslezském kraji. Navzdory své velikosti nabízí komplexní zdravotnickou péči v široké škále oborů. Přístup zdravotnického personálu k pacientům je silně proklientský, atmosféra na pracovišti připomíná rodinné prostředí. Nespornou výhodou Bohumínské nemocnice je krátká čekací doba na plánované výkony.

Bohumínská městská nemocnice byla založena v roce 1928. Původně byl jejím zřizovatelem okres, ale v roce 1996 přešla tato role na město Bohumín.

Nemocnice je moderně vybavená. Během let 2005-2015 prošla řadou oprav a bylo investováno do modernizace přístrojového vybavení. Operační sály Bohumínské městské nemocnice patří mezi nejmodernější v regionu.



Obr. 3.1 - Bohumínská městská nemocnice

Zdroj: interní materiály společnosti



Obr. 3.2 - Logo společnosti

Zdroj: interní materiály společnosti

Základní informace o společnosti

Obchodní firma: Bohumínská městská nemocnice, a. s.

Sídlo společnosti: Slezská 207, Starý Bohumín, 735 81

Právní forma: akciová společnost

IČ: 26834022

DIČ: CZ26834022

Rozhodující předmět činnosti: poskytování zdravotní péče (ústavní, ambulantní, komplementární)

Datum vzniku 26. 5. 2004

Základní kapitál: 15 700 00 Kč

Akcie: 157 ks kmenových akcií znějících na jméno o jmenovité hodnotě 100 000 Kč

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě dne 26. 5. 2004, oddíl B, spisová značka 2788.

Poslání společnosti

Posláním Bohumínské nemocnice je především dobro pacienta, které spočívá v poskytování zdravotní péče na vysoké odborné a profesionální úrovni. Zaměstnanci k pacientům přistupují se vstřícností a empatií. Všichni zaměstnanci Bohumínské nemocnice usilují o to, aby byl každý pacient vyšetřen a léčen v co nejkratším časovém úseku a aby Bohumínskou nemocnici opouštěl spokojený. Cílem Bohumínské nemocnice je zaměřit se na diagnostiku a komplexní léčbu akutních i chronických chorob stárnoucí populace lidí, kteří žijí v Moravskoslezském kraji.

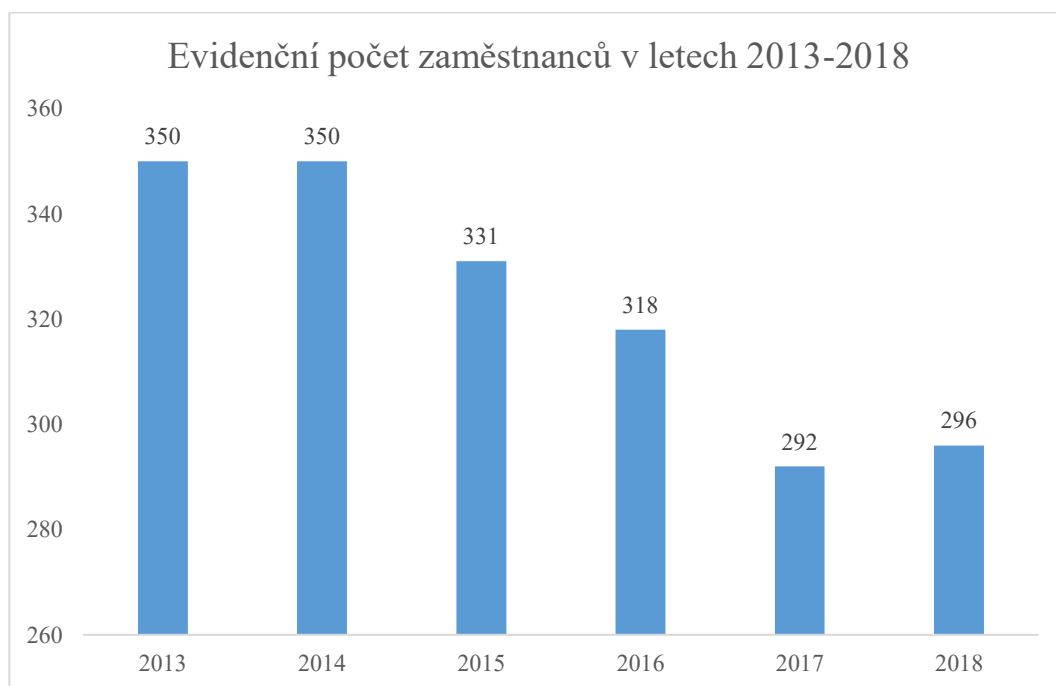
3.2 Organizační struktura

V Bohumínské městské nemocnici je uplatňována funkční organizační struktura viz Příloha č. 1. Tato struktura se vyznačuje sdružováním zaměstnanců podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Funkční struktura je založena na dělbě práce a specializaci. (Horváthová a kol., 2013)

Nejdůležitějšími orgány nemocnice jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Funkci valné hromady vykonává sedmičlenná rada města Bohumín. Představenstvo se skládá ze sedmi členů, kterými jsou předseda představenstva, místopředseda představenstva, manažer léčebné péče, manažer ošetrovatelské péče, obchodně provozní manažer, vedoucí pracovník marketingu a asistentka předsedy představenstva. Dozorčí rada má svou předsedkyni a pět dalších členů. Město Bohumín je jediným vlastníkem a akcionářem Bohumínské nemocnice.

3.3 Zaměstnanci společnosti

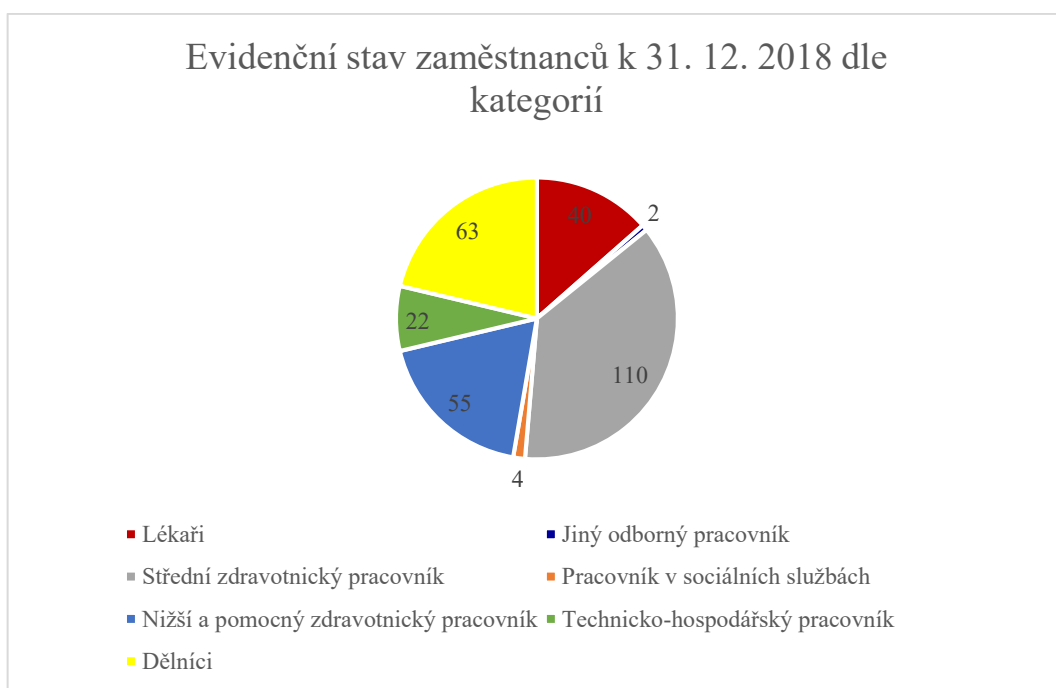
Jak je patrné v grafu 3.1, který znázorňuje evidenční počet zaměstnanců v letech 2013 až 2018, počet zaměstnanců od roku 2014 do roku 2017 klesá. V posledním roce došlo v porovnání s rokem 2017 ke zvýšení počtu o čtyři zaměstnance.



Graf 3.1 – Evidenční počet zaměstnanců v letech 2013-2018

Zdroj: vlastní zpracování

K 31. 12. 2018 Bohumínská městská nemocnice evidenčně zaměstnávala 296 zaměstnanců. Jednalo se o 40 lékařů, 2 jiné odborné pracovníky (laboratorní pracovníky), 110 středních zdravotnických pracovníků (zdravotních sester), 4 pracovníky v sociálních službách, 55 nižších a pomocných zdravotnických pracovníků (zdravotních asistentek a ošetřovatelů), 22 technicko-hospodářských pracovníků a 63 dělníků. Evidenční stav zaměstnanců k 31.12. 2018 podle kategorií lze vidět v grafu 3.2.



Graf 3.2 – Evidenční stav zaměstnanců k 31.12. 2018 dle kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

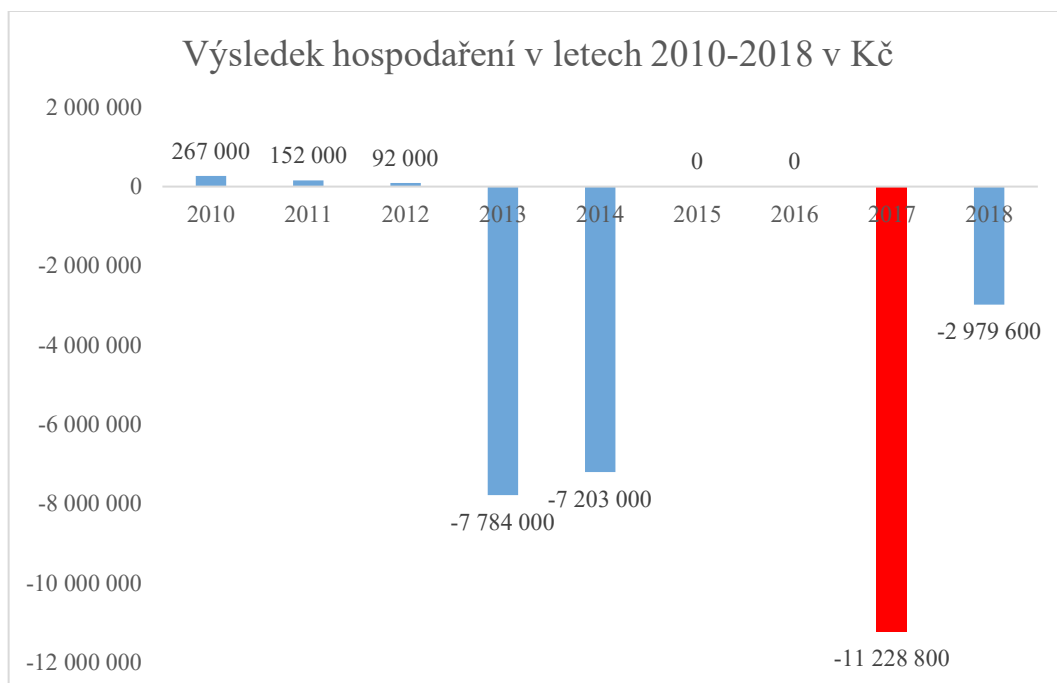
3.4 Hospodaření nemocnice

Tato podkapitola se zabývá hospodařením nemocnice. Obsahuje výsledek hospodaření a ukazatele výkonnosti, které závisí na počtu hospitalizací, operací a na počtu ambulantních vyšetření. Zahrnuje tržby od zdravotních pojišťoven a míru zadluženosti vlastního kapitálu.

Výsledek hospodaření

Jak je možné vidět v grafu 3.3, výsledek hospodaření v letech 2010 až 2012 byl kladný. Během let 2013 a 2014 výsledek hospodaření klesl až k záporným hodnotám.

Situace se v roce 2015 a v roce 2016 zlepšila. V roce 2017 došlo opět k poklesu výsledku hospodaření k záporným hodnotám, činil -11 228 800 Kč. Výsledek hospodaření za rok 2018 poukazuje na zlepšení situace, ale pořád se pohybuje v záporných hodnotách.



Graf 3.3 – Výsledek hospodaření v letech 2010-2018

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele výkonnosti

Jak lze vidět v Tab. 3.1, v letech 2014 až 2017 počet hospitalizací postupně klesá. Významný pokles počtu hospitalizací i provedených operačních výkonů v roce 2017 byl způsoben měsíčním nuceným uzavřením interního i chirurgického oddělení. Údaje zahrnující rok 2018 nebyly zatím zpracovány.

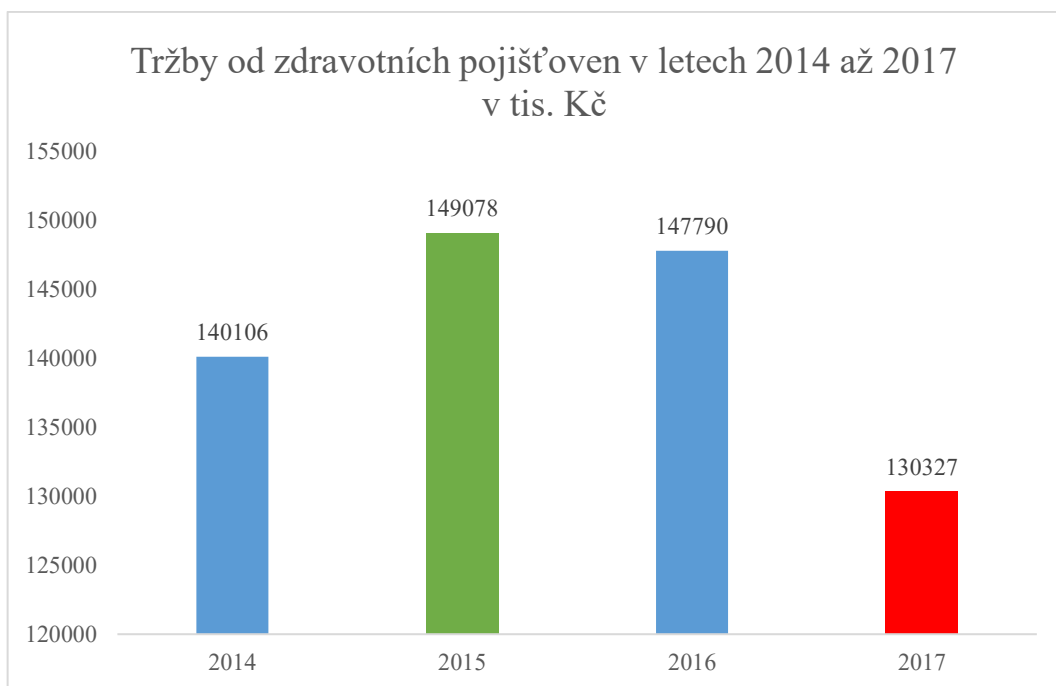
Tab. 3.1 – Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti				
Výkony	2014	2015	2016	2017
Počet hospitalizací	5 273	4 967	4 418	3 503
Počet operací z toho laparoskopií	1 309 457	1 343 482	1 288 489	903 358
Počet ambulantních ošetření	89 718	90 869	91 545	77 771

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby od zdravotních pojišťoven

Nejvyšších tržeb od zdravotních pojišťoven v období od roku 2014 do roku 2017 dosáhla Bohumínská nemocnice v roce 2015, kdy činily přibližně 149 078 000 Kč. Jak je patrné v grafu 3.4, v roce 2017 byla jejich hodnota za toto období nejnižší. Je to způsobeno především sníženým počtem hospitalizací, operací i ambulantních ošetření, ke kterému v roce 2017 došlo. Údaje zahrnující rok 2018 nebyly zatím zpracovány.

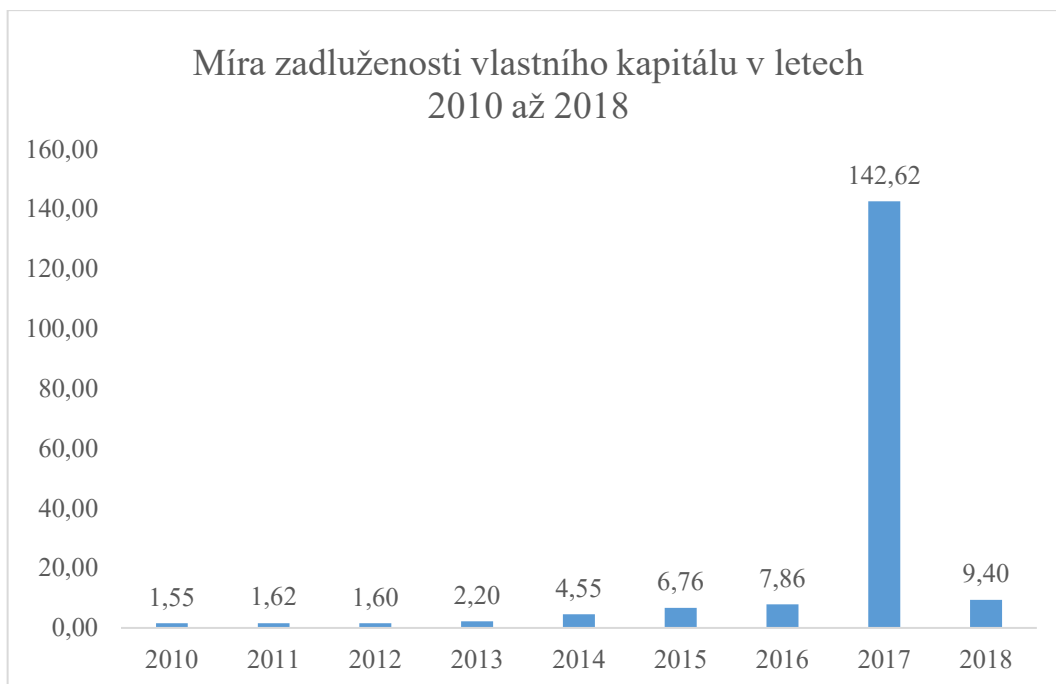


Graf 3.4 – Tržby od zdravotních pojišťoven v letech 2014 až 2017 v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Míra zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. V grafu 3.5 je možné zaznamenat, že v průběhu let 2012 až 2017 její hodnota roste. Nejvyšší míru zadluženosti vlastního kapitálu zaznamenala Bohumínská nemocnice v roce 2017, kdy její hodnota činila 142,62. Doporučená hodnota se přitom pohybuje těsně před 1. Doporučený hodnota záleží na průmyslu, ve kterém firma podniká.



Graf 3.5 – Míra zadluženosti vlastního kapitálu v letech 2010 až 2018

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Struktura poskytované zdravotnické péče

V Bohumínské nemocnici se z lůžkových oddělení nachází interna, chirurgie, gynekologie, miniinvazivní chirurgie a centrum následné péče (LDN a ošetrovatelské oddělení). Celkem nemocnice svým pacientům nabízí 175 lůžek, viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 – Počet lůžek podle oddělení

Lůžková péče	
Název oddělení	Počet lůžek
Interní oddělení	44
Interní JIP	5
Gynekologie a miniinvazivní chirurgie	15
Chirurgické oddělení	20
Chirurgická JIP	4
Ošetrovatelské oddělení	15
LDN – Léčebna dlouhodobě nemocných	60
Zdravotně sociální lůžka	12
Celkem	175

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.3 – Oddělení ambulantní péče

Ambulantní péče
Oddělení anesteziologie a resuscitace, infuzní stacionář
Ambulance léčby bolesti
Rehabilitační oddělení
Radiodiagnostické oddělení
Oddělení klinické biochemie a hematologie
Interní ambulance
Chirurgická ambulance
Gynekologická ambulance
Plicní ambulance
Ambulance alergologie a klinické imunologie

Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza současného stavu odměňování zaměstnanců v Bohumínské nemocnici

V této kapitole je charakterizován současný systém odměňování, který se uplatňuje v Bohumínské městské nemocnici. Je zde popsána základní mzda zaměstnanců, povinné i nepovinné příplatky a zaměstnanecké výhody.

V Bohumínské městské nemocnici platí, že podmínky pro poskytování mzdy jsou stejné pro muže a ženy. Zaměstnancům vykonávajícím stejnou práci nebo práci stejné hodnoty náleží stejná mzda. Mzda je zaměstnancům vyplácena nejpozději 20. den každý měsíc.

4.1 Základní mzda

V Bohumínské městské nemocnici jsou zaměstnanci odměňováni smluvní mzdou nebo na základě tarifů.

Smluvní mzda

Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni smluvní mzdou, se v Bohumínské městské nemocnici řadí do:

- Mzdové třídy:
 - a) lékaři a jiný odborný pracovník – nelékař (vysokoškolák, 13. mzdová třída)
 - b) SZP – vedoucí zaměstnanci (10. mzdová třída)
 - c) manažeři a vedoucí pracovník marketingu – mzdová třída, ve které je v katalogu prací vydaném BMN, a. s., zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon po zaměstnanci zaměstnavatel požaduje.
- mzdového stupně příslušné mzdové třídy v závislosti na zápočtu délky odborné praxe.

Se zaměstnanci, kteří jsou zařazeni v Katalogu prací Bohumínské městské nemocnice v 10. až 13. třídě a individuálně i s jinými zaměstnanci se většinou sjednává individuální dohoda o mzdě, která nahrazuje tarify. V dohodě je stanovena měsíční smluvní mzda, která zahrnuje všechny složky mzdy, na které by jinak zaměstnanci vzniklo právo, tj. tarifní mzdu, osobní ohodnocení, příplatek za vedení, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí apod.

Tarifní stupně, výše mzdových tarifů

Zaměstnanci, kteří nemají sjednanou individuální dohodu o mzdě, jsou odměňováni na základě tarifů. Zaměstnanci jsou zařazováni do mzdových tříd a mzdových stupňů příslušné mzdové třídy. Zdravotníci mají 13 mzdových tříd a zaměstnanci HTS 11 mzdových tříd. Mzdový stupeň dané mzdové třídy závisí na zápočtu délky odborné praxe. Časový postup zaměstnanců do vyššího mzdového stupně se uskutečňuje měsíčně.

Sazba měsíčního mzdového tarifu, smluvní mzda i další složky, které jsou stanovené ve mzdovém výměru, se krátí úměrně k odpracované době, pokud zaměstnanec neodpracuje v daném měsíci plnou pracovní dobu. Tarify jsou stanoveny pro 37,5-hodinovou týdenní pracovní dobu.

Stupnice mzdových tříd a stupňů pro HTS zaměstnance, pro zdravotnické zaměstnance – SZP včetně nutričních terapeutů a pro ostatní zdravotnické zaměstnance jsou znázorněny v Příloze č. 2., 3. a 4. V přílohách se nachází rovněž tabulka, která ukazuje míru tarifní části u smluvních mezd viz Příloha č. 5.

4.2 Příplatky

Zaměstnanci v Bohumínské nemocnici jsou kromě smluvní či tarifní mzdy odměňováni také řadou příplatků, např. osobním ohodnocením, příplatkem za vedení a mnoha dalšími příplatky z kategorie zvláštních příplatků.

Osobní příplatek

U pracovníků s tarifní mzdou se pro diferenciaci výše mzdy uplatňuje osobní ohodnocení. Jedná se o nenárokovou složku mzdy. Jeho výše není omezena, řídí se ekonomickým vývojem organizace. Mezi kritéria pro udělení osobního ohodnocení se řadí dlouhodobá výkonnost, odborné znalosti, osobní schopnosti a přístup k plnění úkolů.

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení stanovuje předseda představenstva. Jeho výše se pohybuje v rozpětí od 500 Kč do 4 000 Kč měsíčně a určuje se s uvážením počtu řízených zaměstnanců a náročnosti práce s vedením těchto zaměstnanců.

Zvláštní příplatky

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Zaměstnanci, kteří pracují na interním, chirurgickém, gynekologickém, RDG a operačním oddělení, na ARO a zaměstnanci rehabilitace, LDN, OKB a TRN střediska a někteří další zdravotničtí zaměstnanci mají nárok na příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Tento příplatek je zaměstnancům poskytován v důsledku negativních vlivů pracovního prostředí. Pohybuje se ve výši od 100 Kč do 600 Kč měsíčně.

Příplatek za ztížené pracovní podmínky na operačních sálech a JIP

Zaměstnanci pracující na operačních sálech a na JIP dostávají příplatek za ztížené pracovní podmínky na operačních sálech a JIP. Výše tohoto příplatku je 400 až 1 000 Kč měsíčně.

Příplatek za práci ve směnách

V Bohumínské městské nemocnici jsou zaměstnanci, kteří pracují ve dvousměnném i třisměnném provozu. Zaměstnanci dvousměnného provozu dostávají příplatek 200 Kč měsíčně. Střední zdravotnický personál v třisměnném provozu má ranní, odpolední a noční 7,5-hodinové směny, popřípadě 11,5 a 12-hodinové denní a noční směny. Je odměňován příplatkem ve výši 4 300 Kč. Nižší zdravotnický personál a pomocný zdravotnický personál v třisměnném provozu má nárok na příplatek ve výši 1 300 Kč.

Příplatek za práci v noci

Zaměstnanci vykonávající svou práci v časovém intervalu od 22:00 do 6:00 získávají příplatek z práci v noci. Tento příplatek činí 20 Kč za hodinu.

Příplatek za výkon práce v sobotu a neděli

Zaměstnanci pracující o víkendu dostávají příplatek za výkon práce v sobotu a v neděli. Výše tohoto příplatku je 25 % průměrného výdělku navíc.

Práce přesčas

V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne na poskytnutí náhradního volna, má zaměstnanec za práci přesčas nárok na dosaženou mzdu zvýšenou o 25 % průměrného výdělku. Celkový rozsah dohodnuté práce přesčas nesmí být vyšší než 8 hodin týdně v průběhu vyrovnávacího období 52 po sobě následujících týdnů.

Práce ve svátek

Za vykonávání práce ve svátek přísluší zaměstnancům příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu, pokud se zaměstnavatel nedohodne se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna, které zaměstnavatel zaměstnanci poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna obdrží zaměstnanec náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.

Odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnanci, kteří mají dohodnutou pracovní pohotovost od 15:00 do 7:00 následujícího dne, mají nárok na odměnu za pracovní pohotovost. Lékaři jsou odměňováni sazbou 90 Kč za hodinu ve všední den a 110 Kč za hodinu v sobotu, neděli a ve svátek. Odměna za pracovní pohotovost ostatních pracovníků činí 50 Kč za hodinu ve všední dny a 60 Kč za hodinu o víkendu a ve svátek. Výkon práce v pohotovosti je proplácen jako přesčasová práce.

Mimořádné odměny

Zaměstnanci mohou získat mimořádnou odměnu. Návrh na tuto odměnu podává vedoucí zaměstnanec a předseda představenstva ji posléze může zaměstnanci poskytnout. Mimořádnou odměnu mohou zaměstnanci obdržet za splnění mimořádných či významných pracovních úkolů, za jiné mimořádné pracovní zásluhy nebo za poskytnutí osobní pomoci v mimořádných případech apod.

Odměny při životních výročích

Zaměstnanci, kteří dovrší 50 a 60 let věku, mají nárok na odměny při životních výročích. Tuto odměnu mohou dostat i zaměstnanci při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního nebo starobního důchodu. Odměna se skládá ze dvou částí. První část představuje odměna za dlouhodobé pracovní postoje a výsledky,

která činí 0 až 2 500 Kč. Její výši navrhuje nadřízený pracovník zaměstnance. Druhá část odměny závisí na délce trvání pracovního poměru a pohybuje se od 0 Kč do 1 500 Kč. Tato část je stanovena ve spolupráci s personálním a mzdovým oddělením na základě odpracované doby. Návrh odměny schvaluje předseda představenstva.

Odměny za hospodářské výsledky

Pro jednotlivá zdravotnická pracoviště je stanoven plán nákladů, výnosů a plánovaný hospodářský výsledek. Následně dochází ke kvalitativnímu a kvantitativnímu vyhodnocení, na základě kterého předseda představenstva rozhodne o přiznání odměny, jež bude dělena na kategorie pracovníků.

Odměny z fondu vedoucího

Dvakrát ročně se do fondu vedoucího zaměstnance přidělují nelékařským vedoucím zdravotnickým zaměstnancům finanční prostředky ve výši 1 % z tarifní mzdy. Tyto prostředky slouží k ohodnocení pracovních výkonů podřízených zaměstnanců.

Výkonnostní odměny

V Bohumínské městské nemocnici mohou být zaměstnancům přiznány výkonnostní odměny. Rozhoduje o nich předseda představenstva.

Odměny za bezplatné dárkovství krve

Zaměstnanci, kteří získají ocenění v podobě Jánského plakety, obdrží odměnu za bezplatné dárkovství krve. Výše této odměny je úměrná výši ocenění. Odměna za bronzovou plaketu činí 500 Kč, za stříbrnou 1 000 Kč, za zlatou 1 500 Kč a za Zlatý kříž 2000 Kč.

4.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci Bohumínské městské nemocnice jsou odměňováni řadou zaměstnaneckých výhod. Místo běžné osmihodinové směny trvá jejich pracovní den v jednosměnném provozu pouze 7,5 hodin. Základní výměra řádné dovolené v Bohumínské městské nemocnici činí 5 týdnů pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci, kteří pracují na rizikových pracovištích (OKB, RDG, TRN), mají nárok na dodatkovou dovolenu v délce pěti kalendářních dnů pro kalendářní rok.

Závodní stravování a občerstvování zaměstnanců

Bohumínská městská nemocnice zajišťuje svým zaměstnancům v pracovní dny na ranní a odpolední směně stravování. Zaměstnanci mají možnost zakoupit si oběd za 30 Kč včetně DPH, který zahrnuje polévku a hlavní chod. Tato cena odpovídá nákladům na suroviny pro přípravu obědů. Režijní náklady hradí zaměstnavatel.

Penzijní připojištění

Nemocnice přispívá svým zaměstnancům na penzijní pojištění částkou 200 Kč na měsíc na jednoho zaměstnance. Podmínky pro poskytování příspěvků na penzijní připojištění jsou uvedeny ve zvláštní směrnici zaměstnavatele. Aby zaměstnanec získal příspěvek, musí přispívat do penzijního fondu minimálně částkou 150 Kč.

BMN MultiSport Benefit

Nemocnice svým zaměstnancům zajišťuje zaměstnanecký program BMN MultiSport Benefit, díky němuž mohou vyzkoušet více než 260 druhů aktivit v České republice i na Slovensku. Jedná se o pohybové i relaxační aktivity. Měsíční poplatek za kartu činí 500 Kč. V Bohumíně Multisport karty přijímají společnosti Studio KLÁRA 2, Fit – Centrum Darja a Bosporka, sportovní a relaxační centrum, v rámci kterého mohou zaměstnanci využít krytý bazén, saunový svět, fitness lekce, plážový volejbal apod. Některé aktivity jsou pro držitele Multisport karty zdarma, jiné vyžadují doplatek.

Další služby zaměstnancům

Dále Bohumínská nemocnice svým zaměstnancům nabízí možnost využití závodního stravování u slavnostních příležitostí, které zahrnuje přípravu teplých a studených jídel za smluvní ceny. Zaměstnanci mohou využívat zvýhodněný zaměstnanecký tarif od společnosti T-Mobile. Nemocnice umožňuje svým zaměstnancům v případě potřeby využít nadstandardní pokoj zdarma. Běžný denní poplatek za využívání nadstandardního pokoje je 200 Kč s DPH. Zaměstnanci mají přednostní možnost získání bytu.

Sociální výpomoc

V mimořádně závažných případech může být zaměstnancům, popřípadě jejich nejbližším pozůstalým, poskytnuta nevratná jednorázová sociální výpomoc. Její výše činí

až 10 000 Kč. O přiznání sociální výpomoci rozhoduje zaměstnavatel. Sociální výpomoc může být poskytnuta pozůstalým, když dojde k úmrtí zaměstnance nebo v případech postižení živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na území, na kterých byl vyhlášen nouzový stav.

4.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem odměňování

V této podkapitole je provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem odměňování v Bohumínské městské nemocnici na základě výsledků z dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena proto, aby respondenti měli na vyplňování dotazníku dostatek času a mohli se nad jednotlivými otázkami zamyslet. Písemné dotazování zajišťuje vyloučení vlivu tazatele, respondent odpovídá na základě svého přesvědčení a postojů. Dotazník byl anonymní.

Dotazník obsahuje 16 otázek. Jedná se o uzavřené a polouzavřené otázky, pouze jedna otázka byla otevřená. Každá otázka je slovně vyhodnocena a graficky znázorněna. Ke grafickému znázornění byly použity sloupcové, koláčové a Marimekko grafy.

Respondenti

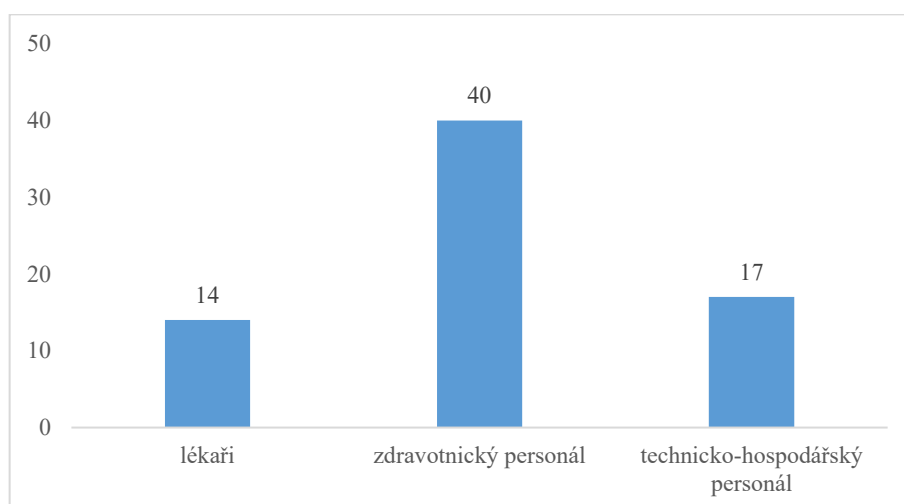
Do dotazníkového šetření byli zahrnuti zaměstnanci z řad lékařů, středního zdravotnického personálu, nižších a pomocných zdravotnických pracovníků a technicko-hospodářských pracovníků. Na základě profese byli respondenti rozděleni do tří kategorií.

První skupinou zaměstnanců jsou lékaři. V současnosti nemocnice zaměstnává podle evidence 40 lékařů, nicméně jejich přepočtený stav činil k 31. 12. 2018 pouze 25,48 zaměstnanců, protože řada z nich je zaměstnána na zkrácený pracovní úvazek.

Druhou skupinu tvoří zdravotnický personál na nelékařských pracovních pozicích, který zahrnuje zdravotní sestry, ošetřovatele a zdravotnické asistenty. Podle evidence patří do této kategorie 165 zaměstnanců, v přepočteném stavu k 31.12. 2018 jenom 150,87 zaměstnanců.

Poslední skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci, mezi které patří například zaměstnanci ekonomického a personálního útvaru, manažer kvality či obchodně provozní manažer. Celkový evidenční počet zaměstnanců v této kategorii je 22, v přepočteném stavu k 31. 12. 2018 jen 20,76.

Otázka č. 1 – Na jaké pozici pracujete?

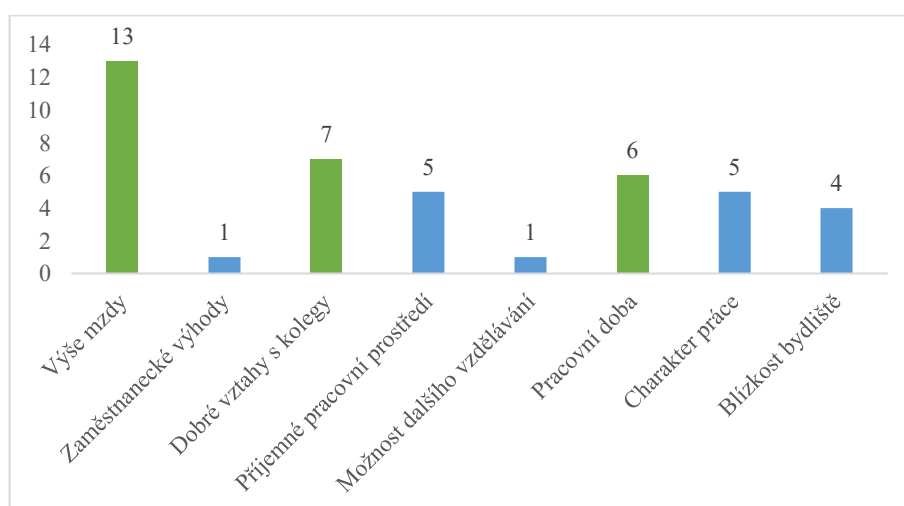


Graf 4.1 – Na jaké pozici pracujete?

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě této otázky byli respondenti zařazováni do výše zmíněných tří kategorií. Jak lze vidět v grafu 4.1, dotazník zodpovědělo 14 lékařů, 40 zaměstnanců zdravotnického personálu a 17 technicko-hospodářských pracovníků. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 71 zaměstnanců.

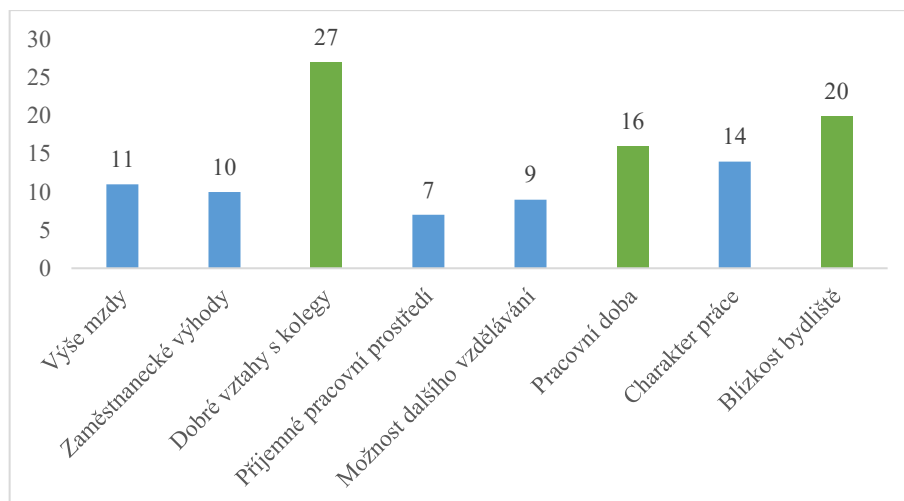
Otázka č. 2 – Co Vás motivuje k práci? Co Vám na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.



Graf 4.2 – Lékaři – Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží?

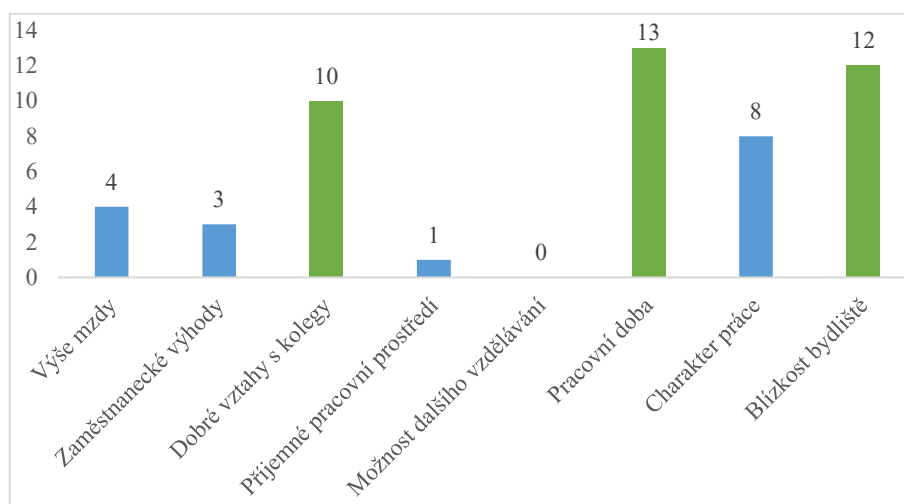
Vyberte tři nejdůležitější faktory.

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.3 – Zdravotnický personál – Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.4 – THP – Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí této otázky bylo zjišťováno, jaké faktory nejvíce působí na motivaci zaměstnanců v Bohumínské nemocnici. Jedná se o polouzavřenou otázku s výběrem několika možností.

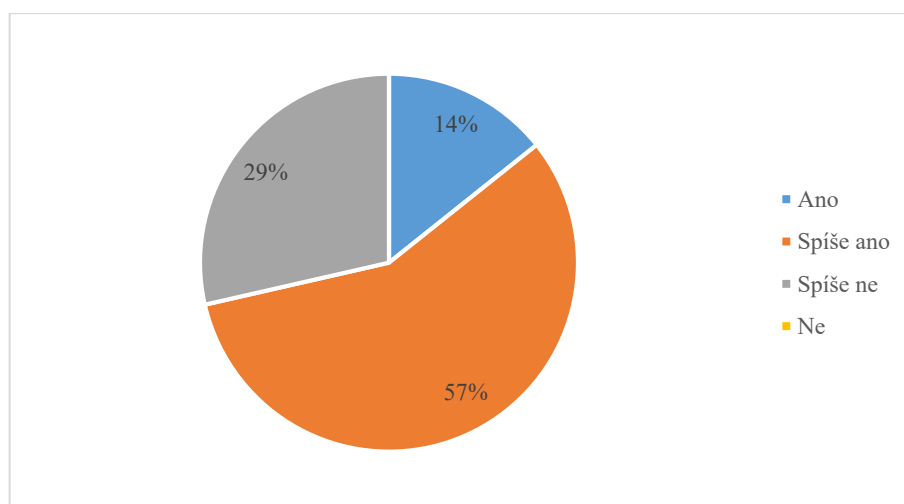
Respondenti z kategorie lékařů jako nejdůležitější faktor označili mzdu, tuto možnost zvolilo 13 z 14 odpovídajících. Dalšími faktory, které lékaři vybírali, byly dobré vztahy na pracovišti a pracovní doba, jak je znázorněno v grafu 4.2. Podle těchto výsledků je možné se domnívat, že jsou lékaři se svým mzdovým

ohodnocením a pracovní dobou spokojeni a že pozitivně vnímají mezilidské vztahy na pracovišti.

Zdravotnický personál i technicko-hospodářští pracovníci jako nejvlivnější faktory ohodnotili dobré vztahy s kolegy, pracovní dobu a blízkost bydliště, jak lze vidět v grafu 4.3 a 4.4. Výše mzdy se v těchto kategoriích nezařadila mezi nejvýznamnější motivační faktory. Tento stav může vypovídat o nespokojenosti technicko-hospodářských pracovníků a zdravotnického personálu se mzdou.

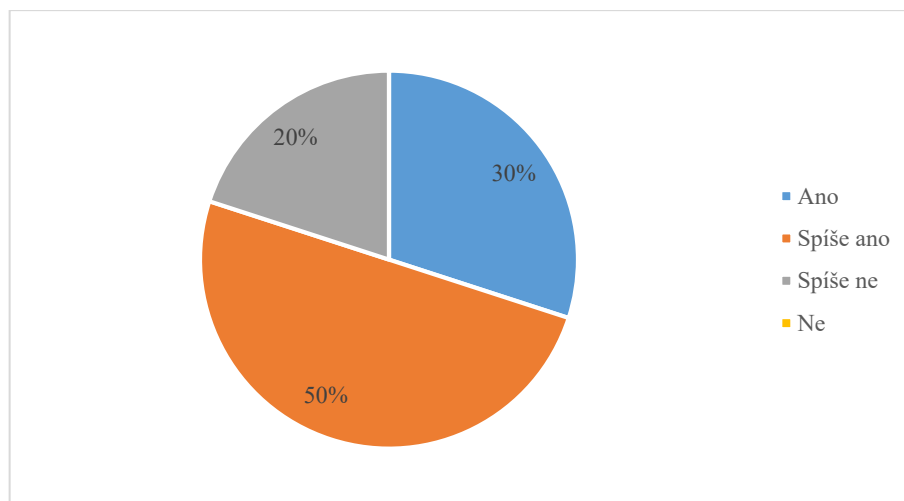
Na základě odpovědí zaměstnanců ze všech kategorií lze usoudit, že současná struktura zaměstnaneckých výhod nepatří mezi nejvýznamnější motivační faktory. Z kategorie lékařů je mezi nejdůležitější faktory řadí pouze 1 respondent, ze zdravotnického personálu 10 respondentů a z technicko-hospodářského personálu 3 respondenti.

Otázka č. 3 – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?



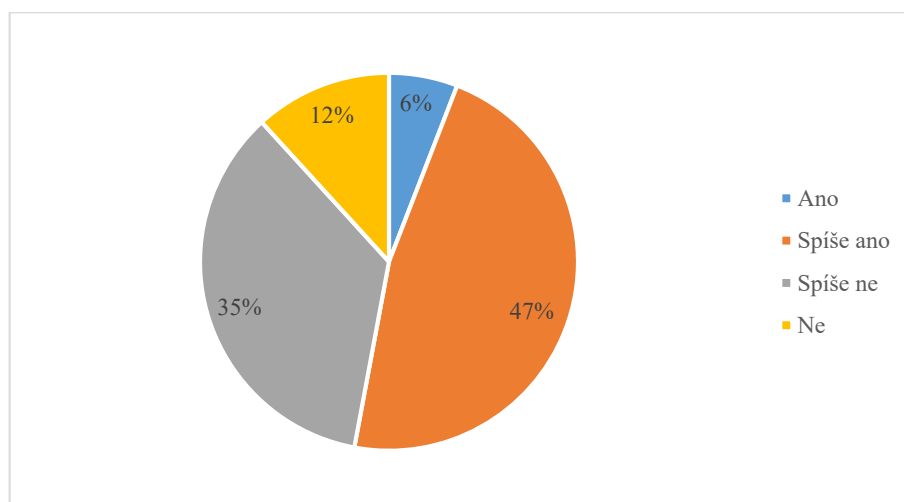
Graf 4.5 – Lékaři – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.6 – Zdravotnický personál – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?

Zdroj: vlastní zpracování

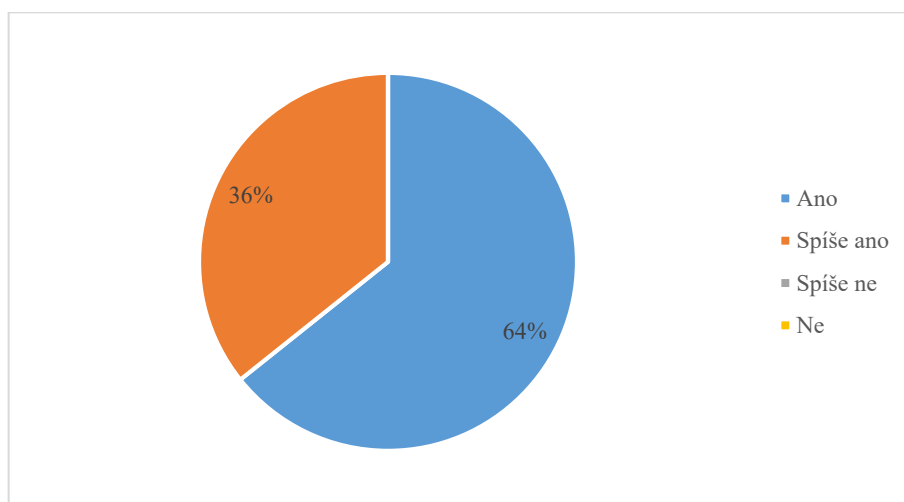


Graf 4.7 – THP – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?

Zdroj: vlastní zpracování

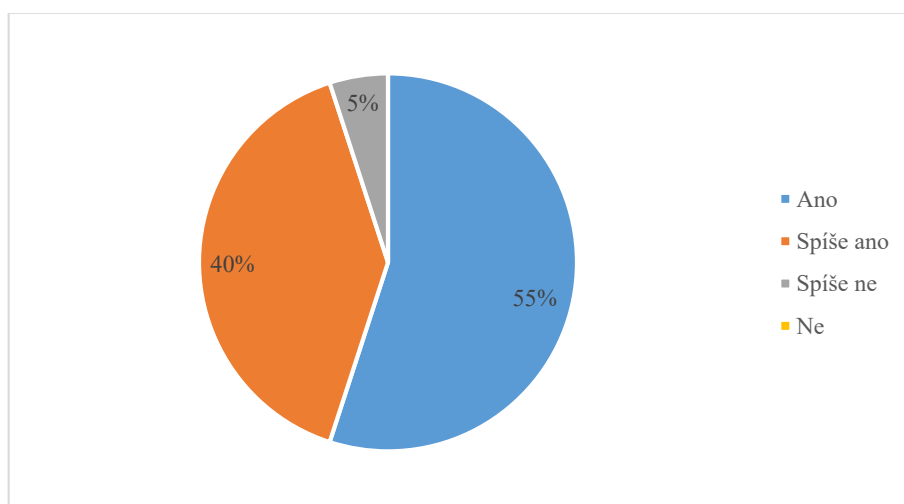
Touto otázkou bylo usilováno o zjištění, jak na zaměstnance působí pracovní prostředí, ve kterém pracují, z hlediska náročnosti na psychiku. Výsledky dotazníku ukázaly, že nejvíce stresující je pracovní prostředí pro zdravotnický personál. Jak lze vidět v grafu 4.6, z této kategorie 30 % zaměstnanců odpovědělo, že považuje své pracovní prostředí za stresující a dalších 50 % za spíše stresující. Ze skupiny lékařů vnímá své pracovní prostředí jako stresující nebo spíše stresující 71 % respondentů. Ze tří zvolených kategorií je pracovní prostředí nejméně psychicky náročné pro technicko-hospodářský personál, což je patrné v grafu 4.7.

Otázka č. 4 – Je pro Vás důležitá výše mzdy?



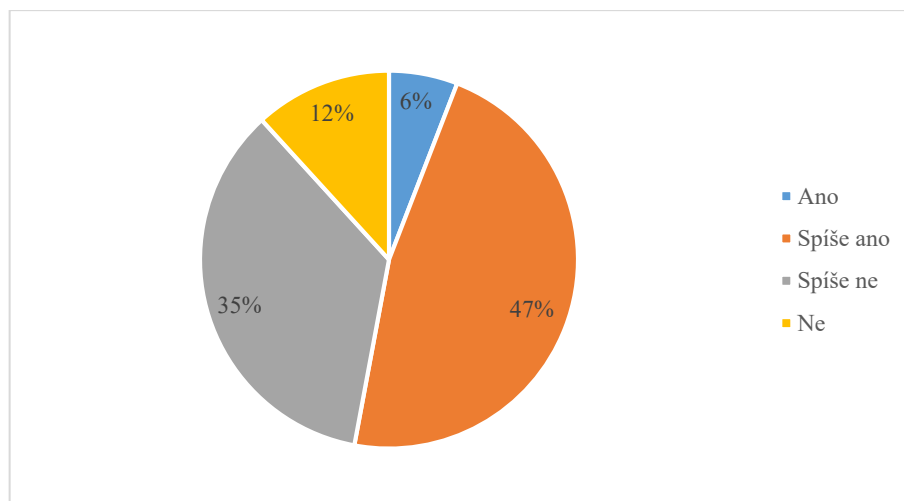
Graf 4.8 – Lékaři – Je pro Vás důležitá výše mzdy?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.9 – Zdravotnický personál – Je pro Vás důležitá výše mzdy?

Zdroj: vlastní zpracování

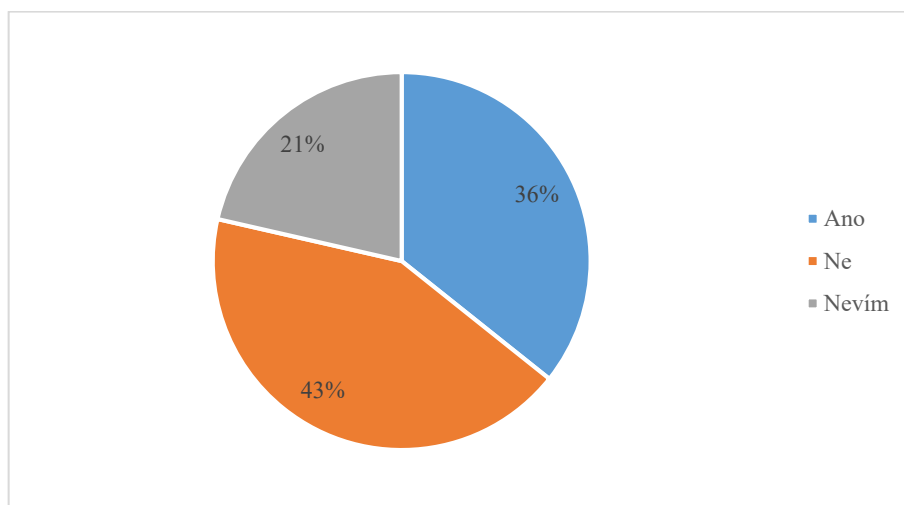


Graf 4.10 – THP – Je pro Vás důležitá výše mzdy?

Zdroj: vlastní zpracování

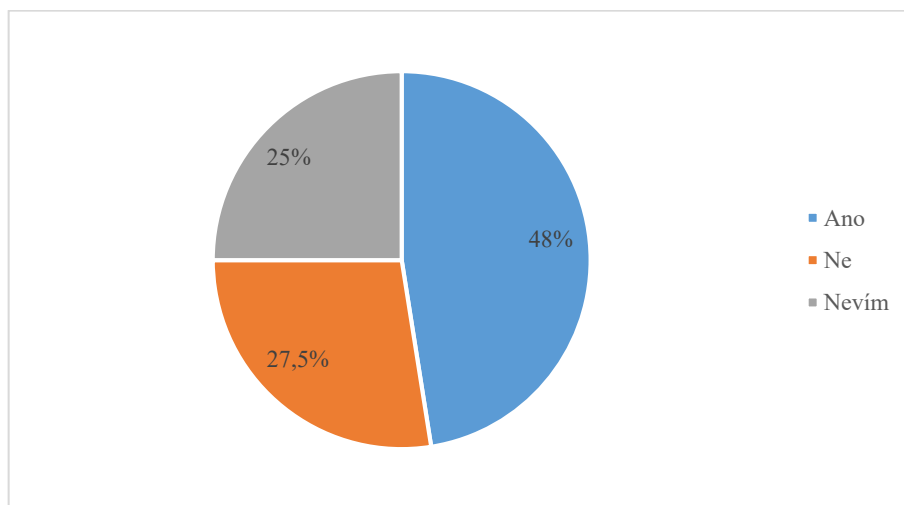
Tato uzavřená otázka byla vybrána se záměrem posoudit, jaký význam má pro zaměstnance výše jejich mzdy. Ukázalo se, že ze tří zvolených kategorií je výše mzdy nejdůležitější pro kategorii lékařů, jak je možné vidět v grafu 4.8. Výše mzdy je velmi podstatná i pro zdravotnický personál, možnost „spíše ne“ si v této skupině odpovídajících zvolilo pouze 5 % respondentů a možnost „ne“ žádný, což je znázorněno v grafu 4.9. Dotazníkové šetření odhalilo, že menší význam má mzda pro technicko-hospodářské pracovníky. V této kategorii 12 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně výše mzdy není vůbec důležitá a dalších 35 %, že pro ně spíše není důležitá, jak je patrné v grafu 4.10.

Otázka č. 5 – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?



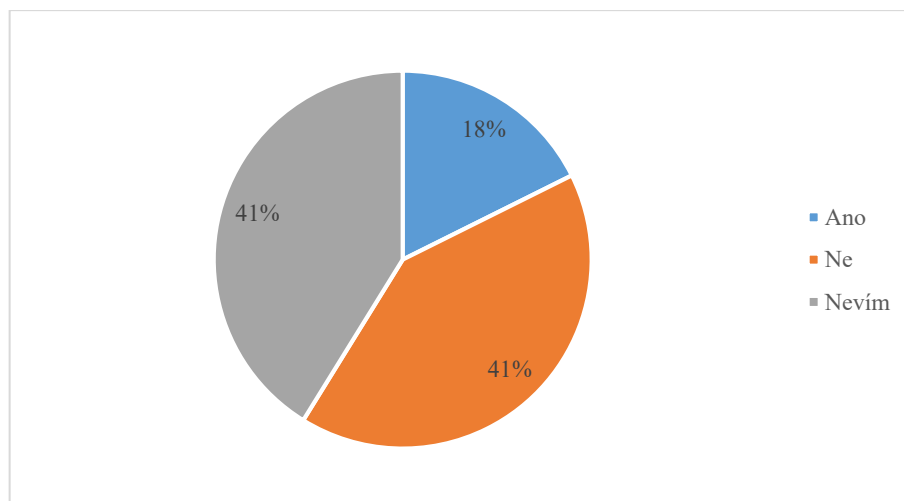
Graf 4.11 – Lékaři – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.12 – Zdravotnický personál – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?

Zdroj: vlastní zpracování

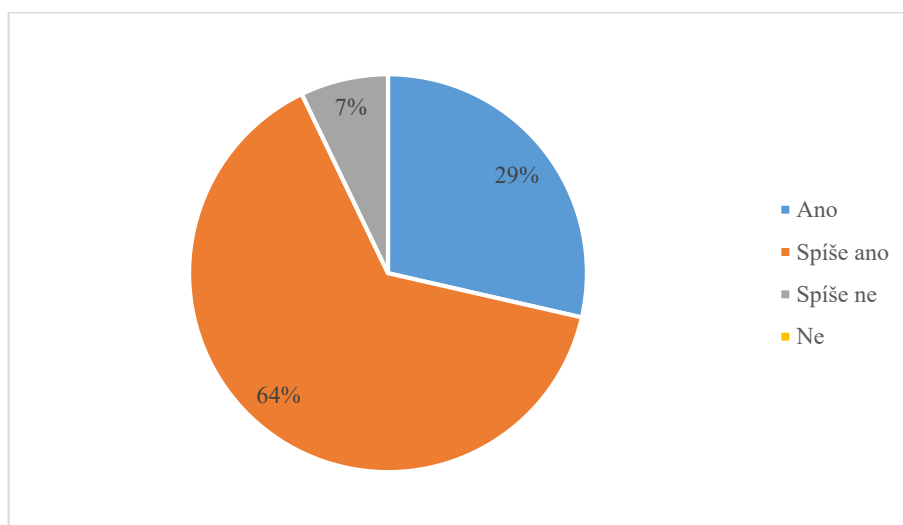


Graf 4.13 – THP – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?

Zdroj: vlastní zpracování

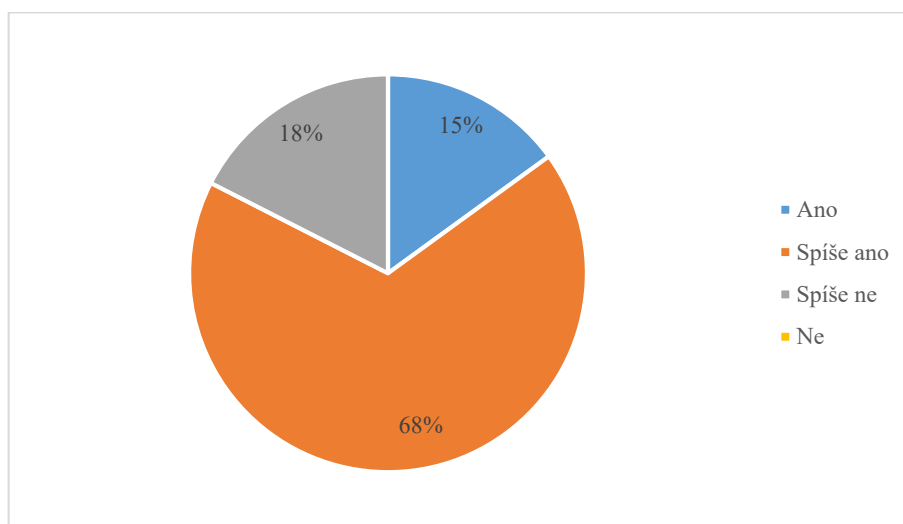
Pomocí této otázky bylo zkoumáno, zdali by zaměstnanci byli ochotní změnit svůj přístup k práci, kdyby jim Bohumínská nemocnice nabídla vyšší mzdu. Odpovědi z dotazníkového šetření ukázaly, že skoro polovina zaměstnanců ze skupiny zdravotnického personálu by byla ochotna změnit svůj přístup k práci, kdyby jim za ni byla poskytována vyšší mzda. Tato skutečnost je znázorněna v grafu 4.12. Až 36 % zaměstnanců z kategorie lékařů by při vyšší mzdě rovněž změnilo svůj přístup k práci, jak lze vidět v grafu 4.11. Ze skupiny technicko-hospodářského personálu pouze 3 respondenti uvedli, že by v důsledku poskytování vyšší mzdy změnili svůj přístup k práci. Tento stav lze vysvětlit tak, že zaměstnanci považují svůj přístup k práci za dostačující, popřípadě pro ně mzda nepatří mezi motivátory k práci, což se ukázalo i v grafu 4.4.

Otázka č. 6 – Jste v zaměstnání spokojen/a?



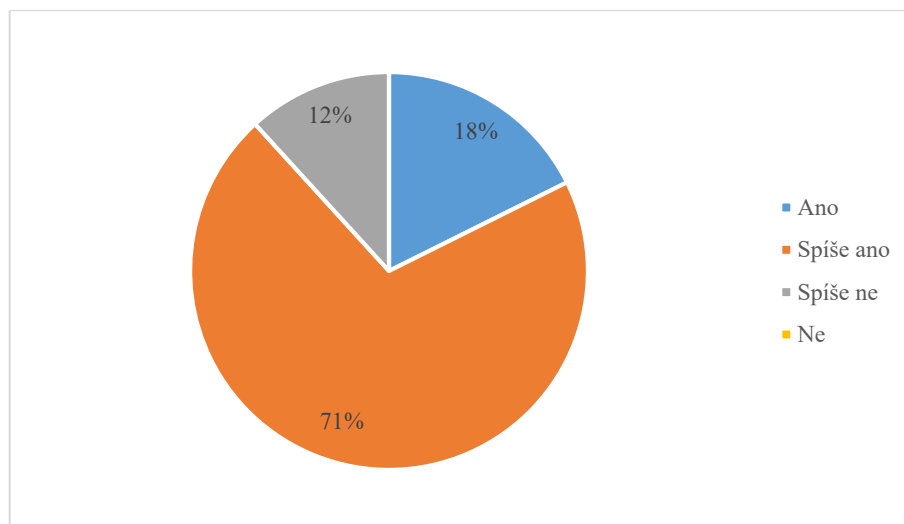
Graf 4.14 – Lékaři – Jste v zaměstnání spokojen/a?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.15 – Zdravotnický personál – Jste v zaměstnání spokojen/a?

Zdroj: vlastní zpracování



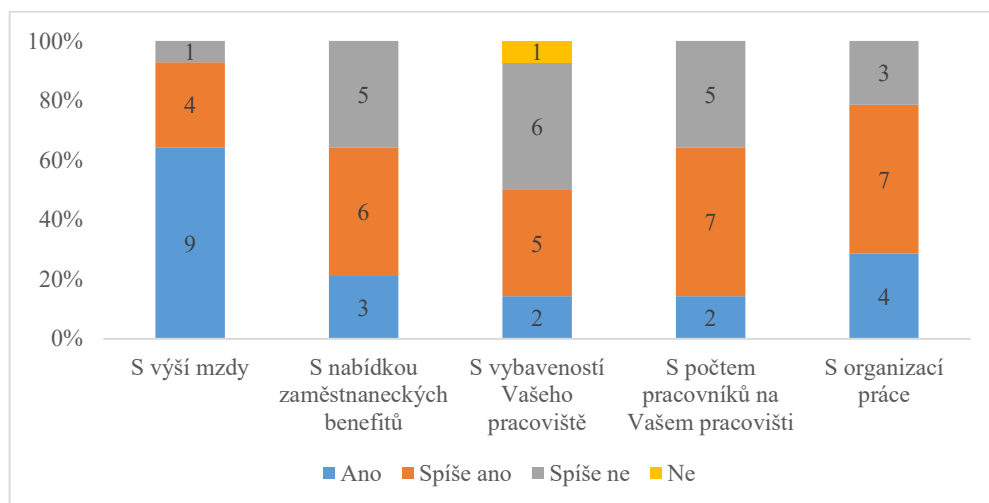
Graf 4.16 – THP – Jste v zaměstnání spokojen/a?

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla vybrána ke zhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců v zaměstnání. Odpovědi respondentů ze všech kategorií ukázaly, že nejspokojenější kategorií jsou lékaři. 29 % odpovídajících z této skupiny vyjádřilo svou celkovou spokojenost a dalších 64 % převážnou spokojenost, což lze vidět v grafu 4.14. Ukázalo se, že zaměstnanci z kategorie technicko-hospodářských pracovníků jsou rovněž v zaměstnání převážně spokojeni, variantu „spíše ne“ si zvolilo jen 12 % z nich, jak je možné vidět v grafu 4.16. Nejméně spokojenou kategorií ze zvolených tří představuje zdravotnický personál. 18 % zdravotnických pracovníků uvedlo, že v zaměstnání spíše spokojeni nejsou, což je patrné v grafu 4.15. Žádný respondent ze všech kategorií neuvedl, že by v zaměstnání nebyl vůbec spokojený.

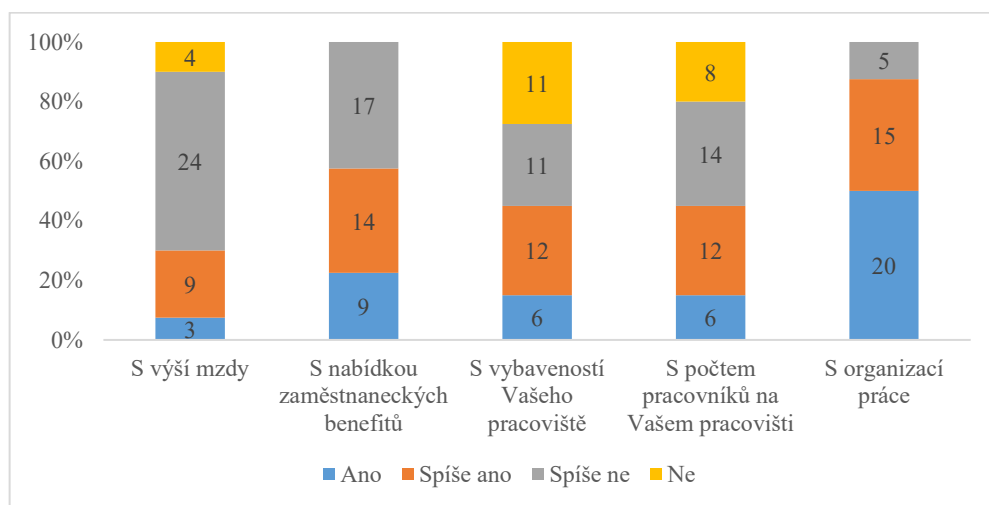
Celkově lze na základě výsledků dotazníkového šetření usoudit, že je spokojenost zaměstnanců v Bohumínské nemocnici vysoká.

Otázka č. 7 - Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?



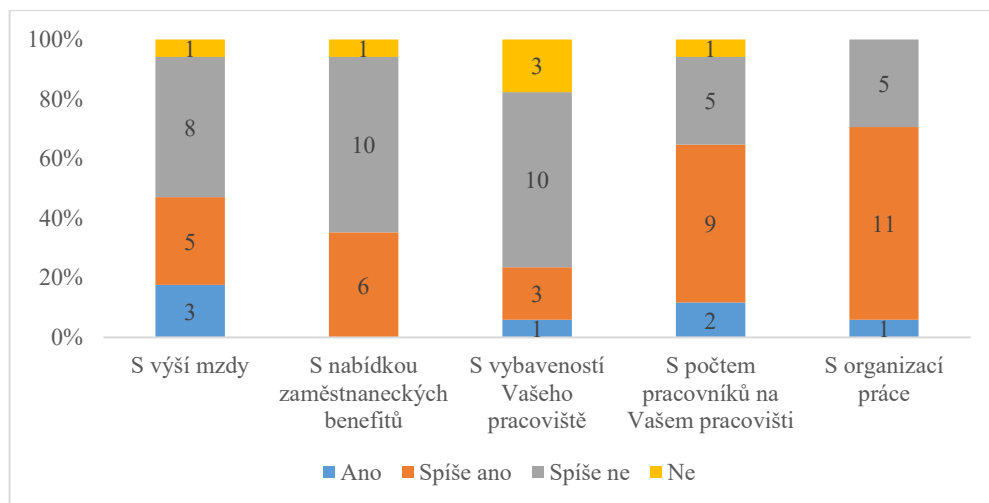
Graf 4.17 – Lékaři – Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.18 – Zdravotnický personál – Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.19 – THP – Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?

Zdroj: vlastní zpracování

Pro posouzení spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty odměňování a pracovních podmínek byla zvolena baterie otázek v kombinaci se čtyřstupňovou hodnotící škálou. Zkoumána byla spokojenost zaměstnanců s výší mzdy, s nabídkou zaměstnaneckých výhod, s vybaveností pracoviště, s počtem pracovníků na pracovišti a s organizací práce.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že nejvyšší spokojenost s výší mzdy lze zaznamenat u lékařů. U technicko-hospodářských pracovníků je spokojenost se mzdou o něco nižší. Výraznější výhrady vůči mzdě má 8 technicko-hospodářských pracovníků a 1 pracovník je se mzdou úplně nespokojený. Ze zvolených tří kategorií jsou se mzdou nejméně spokojeni zdravotničtí pracovníci, jak je znázorněno v grafu 4.18. V této kategorii 24 zaměstnanců vyjádřilo částečnou nespokojenost s výší mzdy a 4 zaměstnanci úplnou.

Dotazníkové šetření odhalilo, že 3 zaměstnanci z kategorie lékařů jsou s benefity spokojeni, dalších 6 je spíše spokojeno a zbylých 5 zaměstnanců je s nabídkou výhod převážně nespokojeno. Ve skupině zdravotnického personálu je 9 zaměstnanců se současnou strukturou zaměstnaneckých výhod spokojeno, 14 spíše spokojeno a 17 zaměstnanců zvolilo možnost „spíše ne“. Kategorie technicko-hospodářského personálu je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojena nejméně. Žádný odpovídající z této skupiny není se současnou strukturou benefitů úplně spokojen, 6 zaměstnanců je spíše spokojeno. Dalších 10 technicko-hospodářských pracovníků

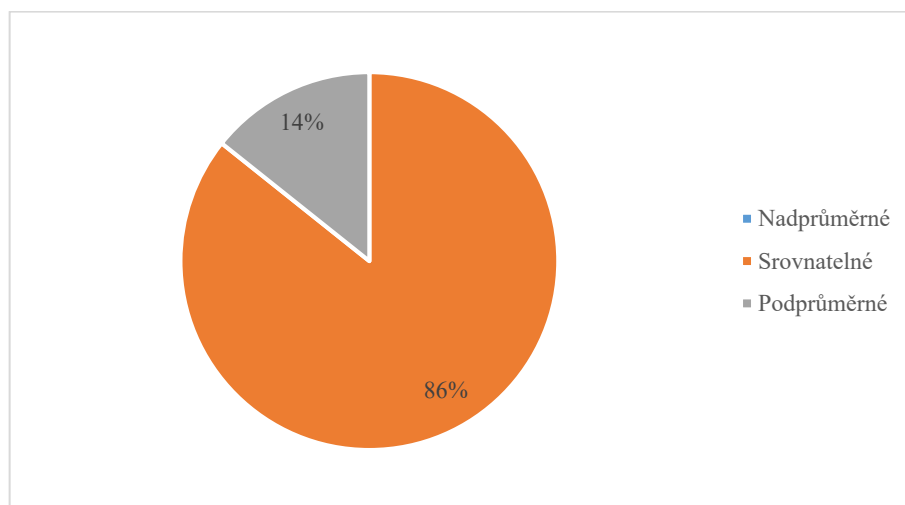
je převážně nespokojeno a 1 pracovník je úplně nespokojen. Z odpovědí respondentů lze usoudit, že by zaměstnanci uvítali změnu současné struktury nabídky zaměstnaneckých výhod.

Vybavenost pracoviště hodnotí odpovídající lékaři rozdílně. Dva zaměstnanci v této kategorii jsou s vybavením pracoviště úplně spokojeni, 5 zaměstnanců je převážně spokojeno. Dalších 6 zaměstnanců je spíše nespokojeno a zbylý 1 respondent úplně nespokojen. Velké rozdíly v hodnocení se objevují i u zdravotnického personálu. Z této kategorie zaměstnanců vyjadřuje s vybaveností svého pracoviště 18 pracovníků svou spokojenost, popřípadě převážnou spokojenost, 11 zaměstnanců určitou nespokojenost a zbylých 11 zaměstnanců úplnou nespokojenost. Tento stav může být způsoben různou mírou vybavení jednotlivých nemocničních oddělení. Vysokou nespokojenost s vybaveností svého pracoviště v dotazníkovém šetření vyjádřili technicko-hospodářští pracovníci, jak lze vidět v grafu 4.19. Pouze 4 zaměstnanci jsou spokojeni, popřípadě spíše spokojeni s vybaveností svého pracoviště a zbylých 13 je převážně či úplně nespokojeno.

Na základě odpovědí získaných dotazníkovým šetřením lze usoudit, že většina zaměstnanců z řad lékařů je spokojena či spíše spokojena s počtem pracovníků na pracovišti. Částečnou nespokojenost vyjádřilo pouze 5 zaměstnanců. V odpovědích respondentů z kategorie zdravotnického personálu se objevily výrazné rozdíly. Pozitivně hodnotí počet pracovníků na pracovišti z této skupiny 18 zaměstnanců, 14 zaměstnanců vyjadřuje částečnou nespokojenost a 8 dalších úplnou nespokojenost. Tento stav může být způsoben rozdíly mezi jednotlivými pracovišti. Ze skupiny technicko-hospodářských pracovníků vyjadřuje svou převážnou či úplnou spokojenost 11 zaměstnanců, 5 dalších respondentů je s počtem pracovníků spíše nespokojeno a 1 technicko-hospodářský pracovník úplně nespokojen.

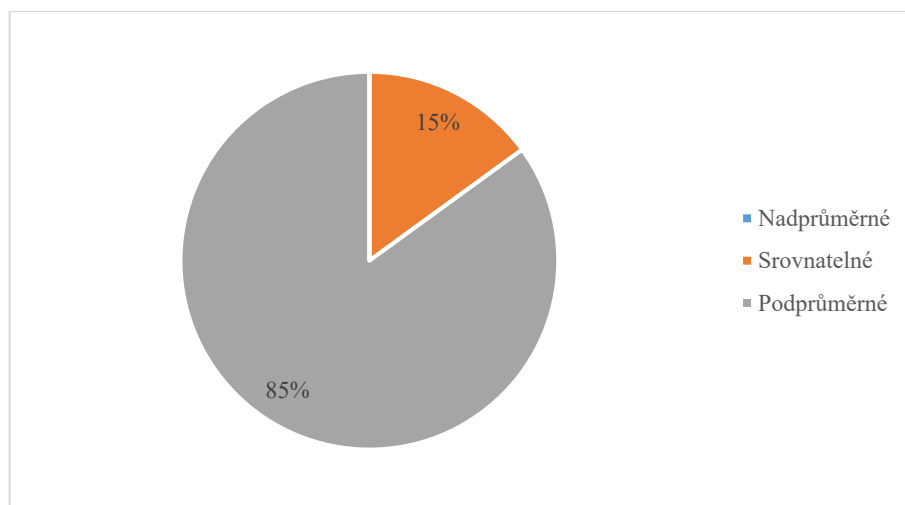
Odpovědi z dotazníkového šetření ukázaly, že respondenti z kategorie lékařů hodnotí organizaci práce převážně kladně. Pouze 3 respondenti ze 14 vyjádřili svou částečnou nespokojenost, jak je patrné v grafu 4.17. Výsledky odhalily, že zdravotnický personál je s organizací práce rovněž převážně spokojen. Pouze 5 zaměstnanců ze 40 je s organizací práce spíše nespokojeno. Z kategorie technicko-hospodářského personálu je s organizací práce 12 zaměstnanců spokojeno, popřípadě převážně spokojeno a zbylých 5 pracovníků z této skupiny je spíše nespokojeno.

Otázka č. 8 Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními:



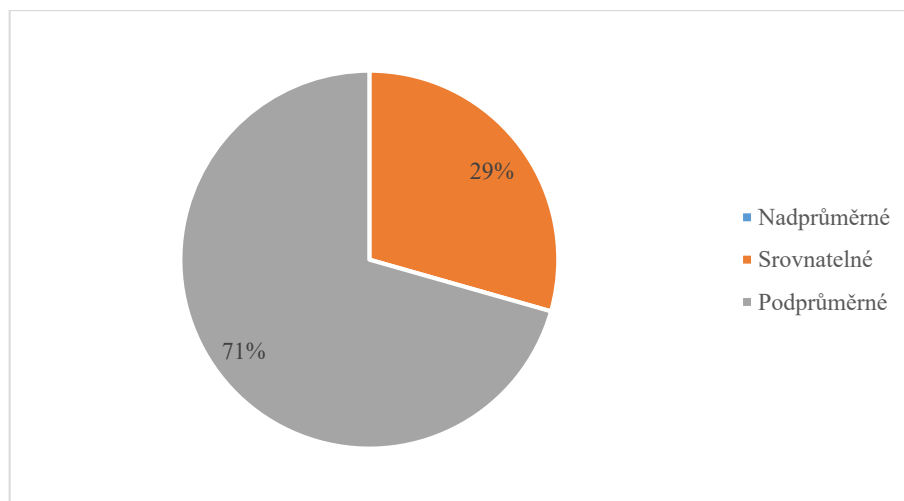
Graf 4.20 – Lékaři – Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními:

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.21– Zdravotnický personál – Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními:

Zdroj: vlastní zpracování



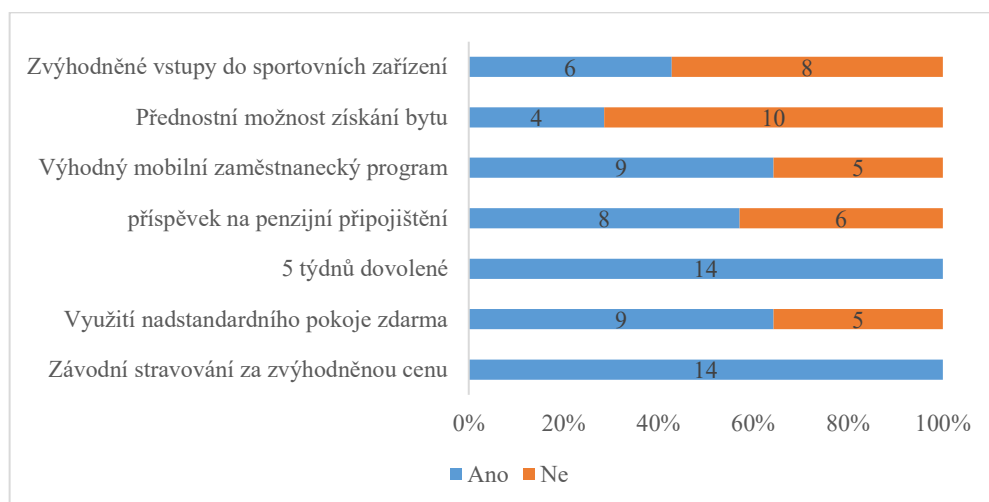
Graf 4.22 – THP – Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními

Zdroj: vlastní zpracování

Touto otázkou bylo posuzováno, jak hodnotí zaměstnanci odměňování v Bohumínské nemocnici ve srovnání s jinými zdravotnickými zařízeními. Problematika odměňování v nemocnicích je často diskutovaným tématem, protože většina městských nemocnic nedisponuje takovými finančními prostředky jako nemocnice, jejichž zřizovatelem je například Ministerstvo zdravotnictví ČR.

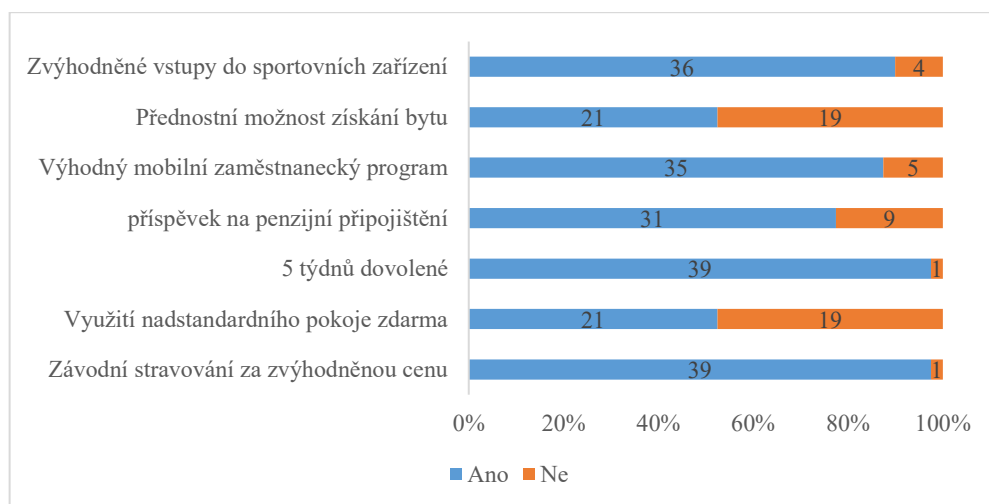
Dotazníkové šetření ukázalo velké rozdíly mezi jednotlivými hodnocenými kategoriemi zaměstnanců. Zatímco lékaři, jak lze vidět v grafu 4.20, převážně hodnotí odměňování v Bohumínské nemocnici jako srovnatelné s ostatními zdravotnickými zařízeními, většina respondentů z kategorie zdravotnického personálu a technicko-hospodářského personálu vyjadřuje odlišný názor. Ve skupině zdravotnického personálu vnímá odměňování v Bohumínské nemocnici jako podprůměrné v porovnání s ostatními zdravotnickými zařízeními 85 % zaměstnanců a v kategorii technicko-hospodářského personálu 71 % pracovníků, jak je možné zaznamenat v grafech 4.21 a 4.22. Žádný z respondentů neohodnotil odměňování v nemocnici jako nadprůměrné.

Otázka č. 9 – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?



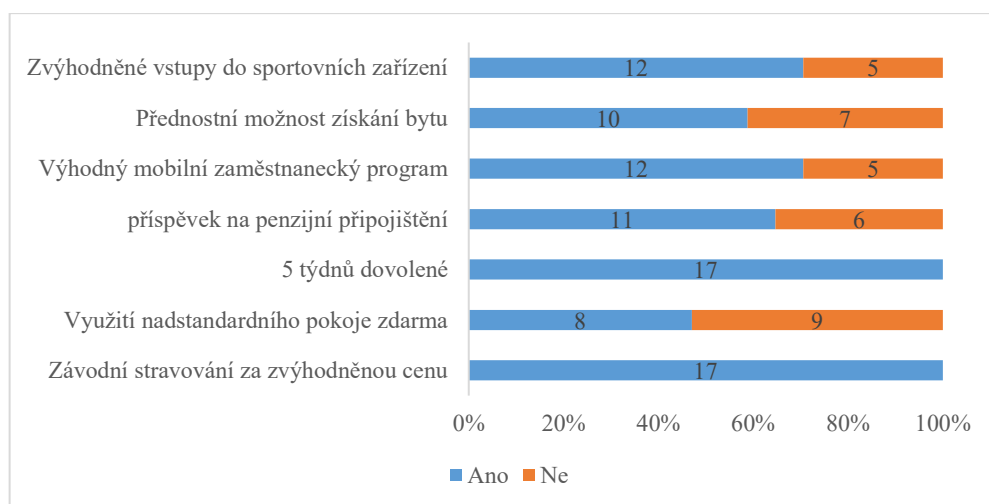
Graf 4.23 – Lékaři – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.24 – Zdravotnický personál – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.25 – THP – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla zvolena k posouzení, jaká je informovanost zaměstnanců Bohumínské nemocnice o zaměstnaneckých benefitech, které jsou zaměstnancům nabízeny.

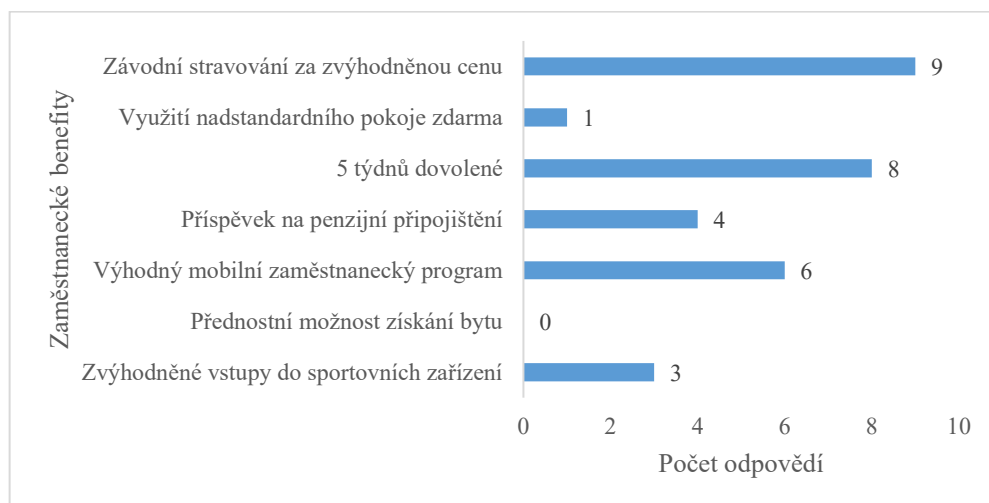
Všichni respondenti z řad lékařů jsou informováni o závodním stravování a o délce dovolené. Přednostní možnosti získání bytu si je však vědomo pouze 29 % respondentů a zvýhodněných vstupů do sportovních zařízení jen 43 % respondentů, jak je možné zaznamenat v grafu 4.23.

Informovanost zdravotnického personálu je znázorněna v grafu 4.24. V případě této skupiny zaměstnanců jsou zde benefity, kterých jsou si vědomi skoro všichni zaměstnanci, jako například 5 týdnů dovolené a závodní stravování. Na druhou stranu však skoro polovina zaměstnanců z této skupiny není informována o přednostní možnosti získání bytu ani o možnosti využití nadstandardního pokoje zdarma. Oproti kategorii lékařů je však daleko více respondentů z řad zdravotnického personálu, kteří ví o zvýhodněných vstupech do sportovních zařízení (90 %).

Všichni respondenti z kategorie technicko-hospodářských pracovníků jsou informováni o závodním stravování a o pěti týdnech dovolené, nicméně více než polovina pracovníků neví o možnosti využití nadstandardního pokoje, jak lze vidět v grafu 4.25.

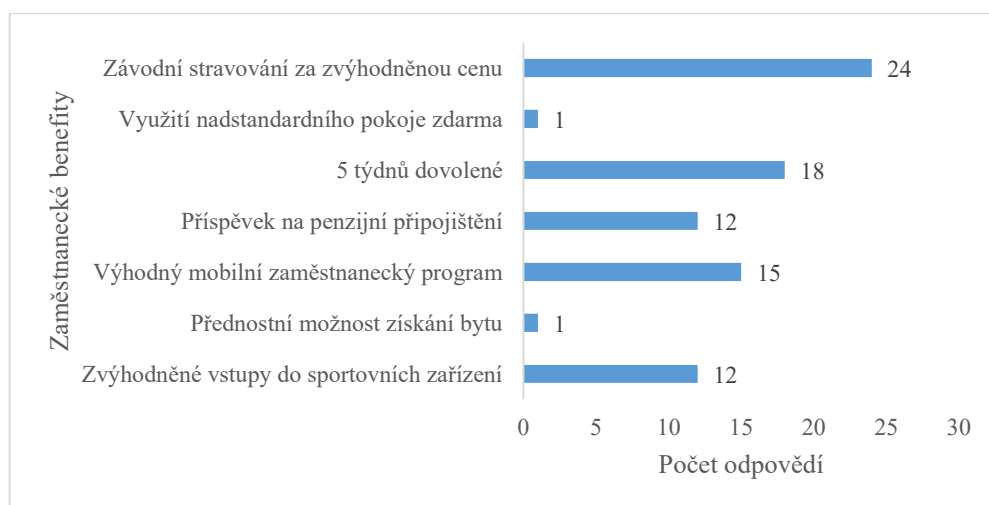
Výsledky dotazníku ukázaly, že informovanost zaměstnanců o struktuře poskytovaných zaměstnaneckých výhod má své rezervy.

Otázka č. 10 – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?



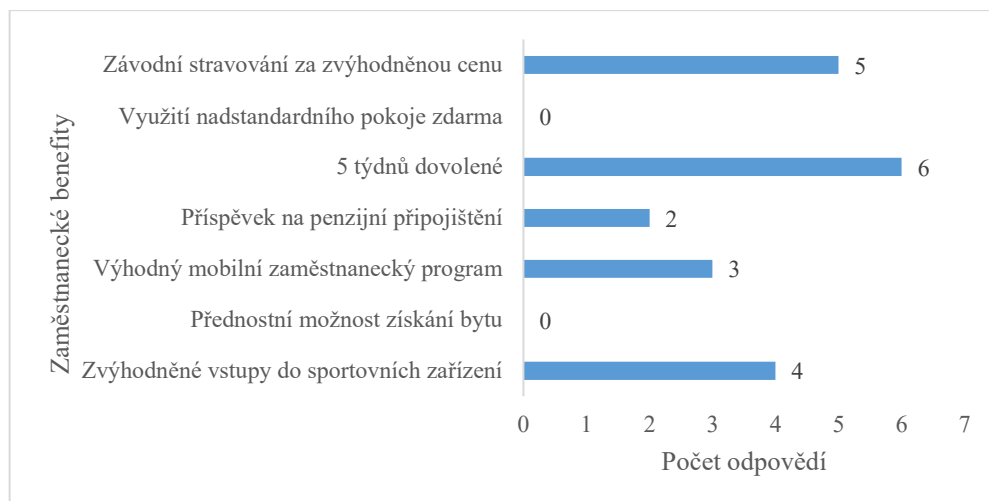
Graf 4.26 – Lékaři – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.27 – Zdravotnický personál – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?

Zdroj: vlastní zpracování



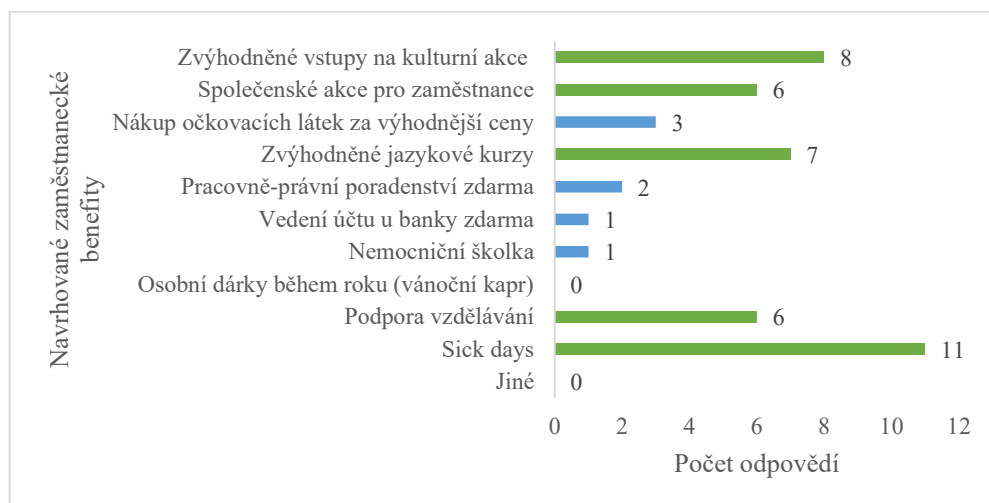
Graf 4.28 – THP – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?

Zdroj: vlastní zpracování

Ke zjištění nejvíce využívaných benefitů byla zvolena tato otevřená otázka. Dotazníkové šetření ukázalo, že mezi nejvíce využívané benefity patří stravování v závodní jídelně a pět týdnů dovolené, jak lze vidět v grafech 4.26, 4.27, 4.28. Kromě přednostní možnosti získání bytu a využití nadstandardního pokoje zdarma patří mezi méně využívané zaměstnanecké výhody příspěvek na penzijní připojištění a zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení.

Někteří respondenti ze všech vybraných kategorií odpověď na tuto otázku vynechali, popřípadě uvedli, že žádné zaměstnanecké benefity nevyužívají, což může být způsobeno nevhodnou strukturou zaměstnaneckých benefitů, nedostatečnou informovaností o nabídce zaměstnaneckých výhod nebo nepochopením položené otázky. Z kategorie lékařů chyběla odpověď na tuto otázku u 4 ze 14 respondentů, u zdravotnického personálu u 7 ze 40 odpovídajících a u technicko-hospodářského personálu u 7 ze 17 respondentů.

Otázka č. 11 – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.



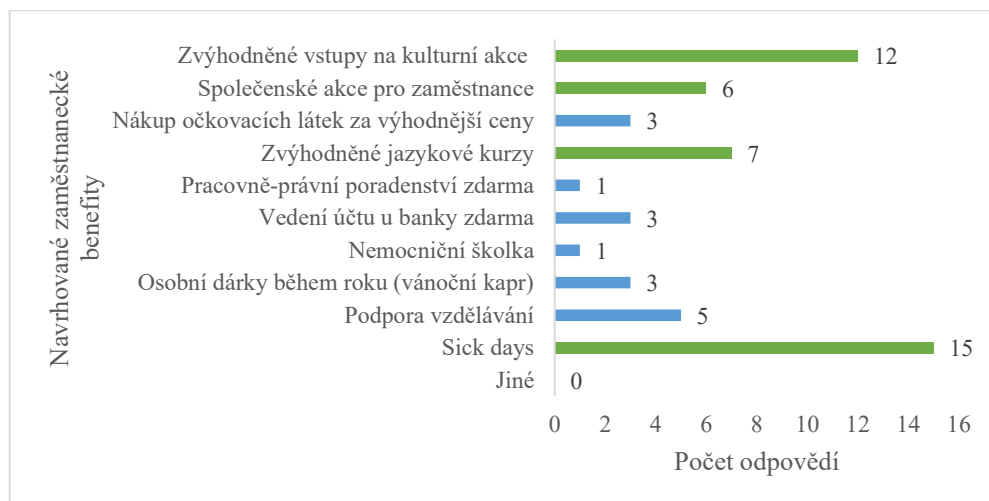
Graf 4.29 – Lékaři – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.30 – Zdravotnický personál – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.

Zdroj: vlastní zpracování



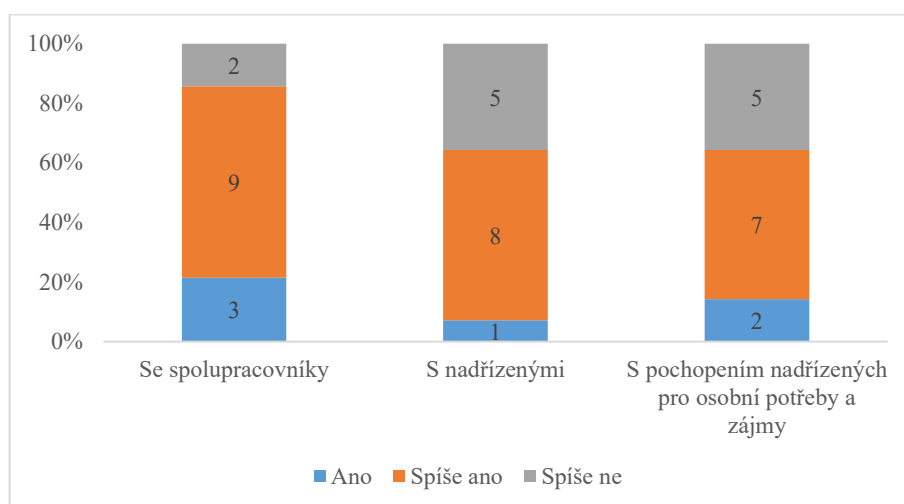
Graf 4.31 – THP – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

Tato polouzavřená otázka byla vybrána k posouzení, o jaké benefity by mohla být rozšířena současná nabídka zaměstnaneckých výhod.

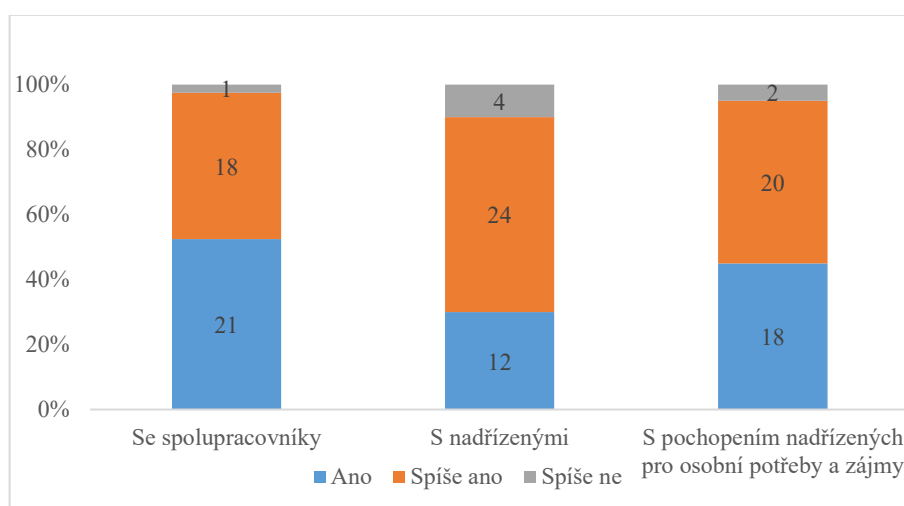
Dotazníkové šetření odhalilo, že největší zájem by zaměstnanci měli o „sick days“. Velké množství odpovídajících zaujaly zvýhodněné vstupy na kulturní akce, jazykové kurzy za výhodné ceny, společenské akce pro zaměstnance a podpora vzdělávání. Jak lze vidět v grafech 4.29 a 4.31, možnost uvedení vlastního návrhu na zaměstnanecký benefit nevyužil žádný respondent z kategorie lékařů ani technicko-hospodářských pracovníků. Z kategorie zdravotnického personálu navrhli 2 respondenti zavedení příspěvku na dovolenou, jak lze vidět v grafu 4.30.

Otázka č. 12 – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?



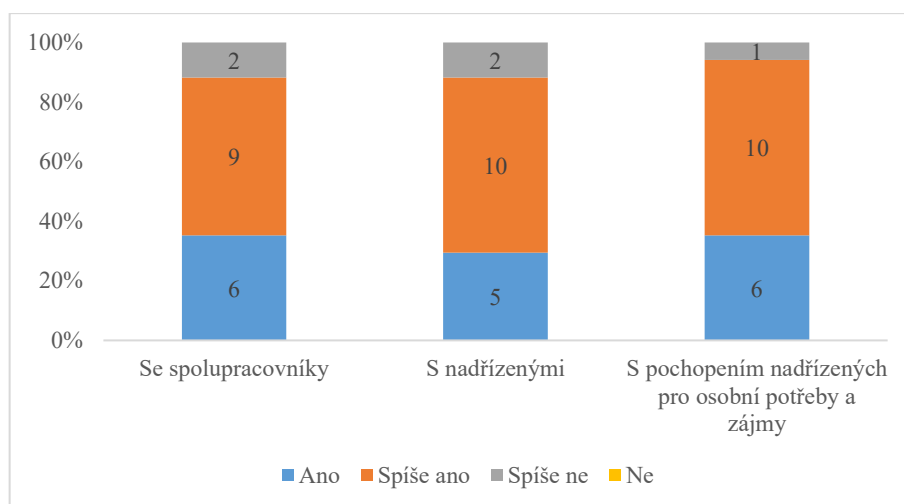
Graf 4.32 – Lékaři – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.33 – Zdravotnický personál – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.34 – THP – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?

Zdroj: vlastní zpracování

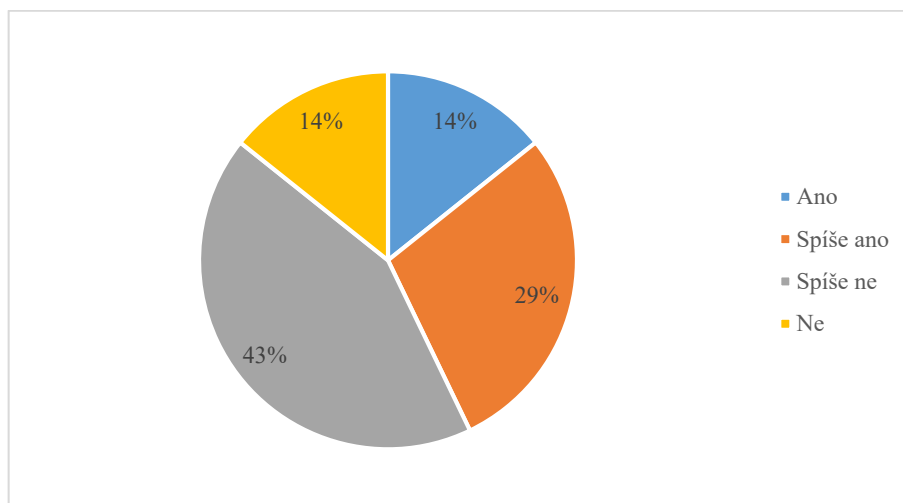
Touto uzavřenou otázkou bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají vztahy na pracovišti se svými kolegy, s nadřízenými a jak hodnotí pochopení nadřízených pro osobní potřeby a zájmy zaměstnanců.

Na základě odpovědí zaměstnanců z kategorie lékařů, které jsou znázorněny v grafu č.4.32, lze usoudit, že vztahy mezi kolegy na pracovišti jsou převážně pozitivní. Spokojenost respondentů se vztahy vůči nadřízeným a s pochopením nadřízených pro osobní potřeby a zájmy je nižší, svou mírnou nespokojenost vyjádřilo 36 % odpovídajících.

Dotazníkové šetření ukázalo, že většina pracovníků zdravotnického personálu je s mezilidskými vztahy na pracovišti i s pochopením nadřízených pro osobní potřeby a zájmy spokojená, jak lze zaznamenat v grafu 4.33. Pouze 10 % respondentů vyjádřilo částečnou nespokojenost se vztahy s nadřízenými.

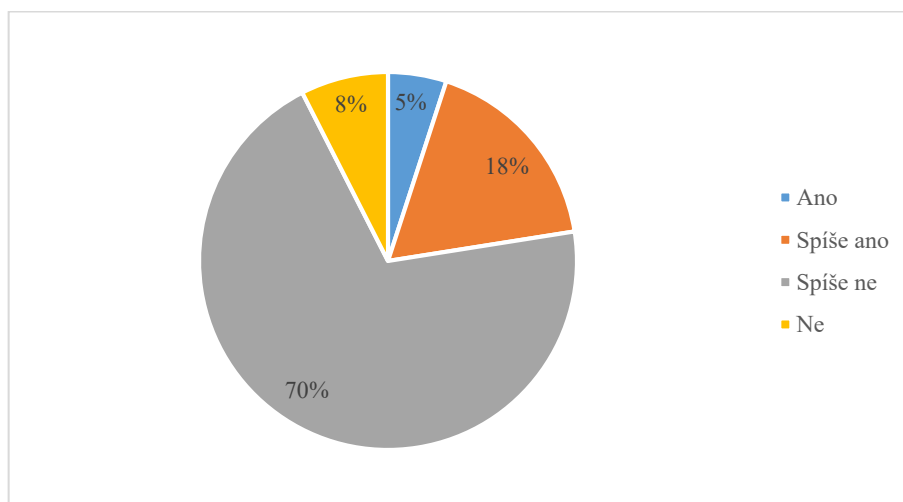
Tato otázka odhalila, že technicko-hospodářští pracovníci hodnotí mezilidské vztahy včetně pochopení nadřízených pro osobní potřeby a zájmy pozitivně. Pouze 2 zaměstnanci z této kategorie vyjádřili mírnou nespokojenost vůči vztahům spolupracovníky a nadřízenými na pracovišti a jenom 1 pracovník svou částečnou nespokojenost s pochopením nadřízených pro osobní potřeby a zájmy. Tento stav lze vidět v grafu 4.34.

Otázka č. 13 – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?



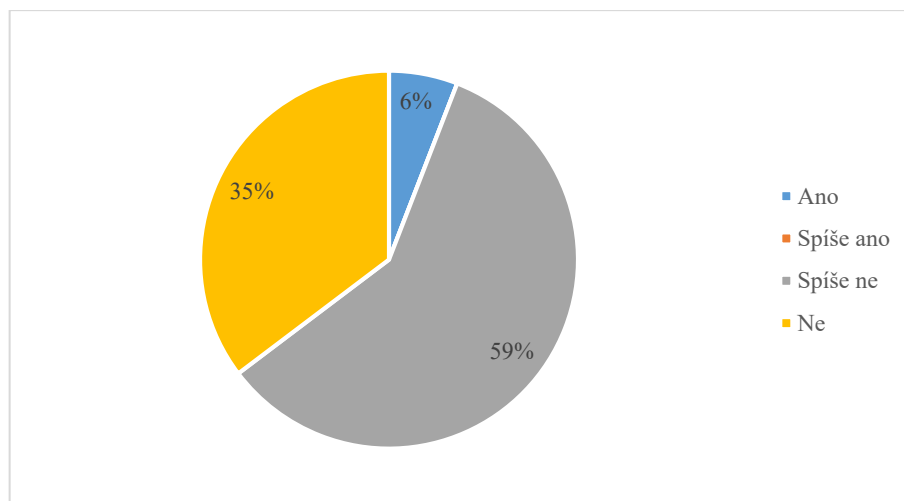
Graf 4.35 – Lékaři – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.36 – Zdravotnický personál – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?

Zdroj: vlastní zpracování



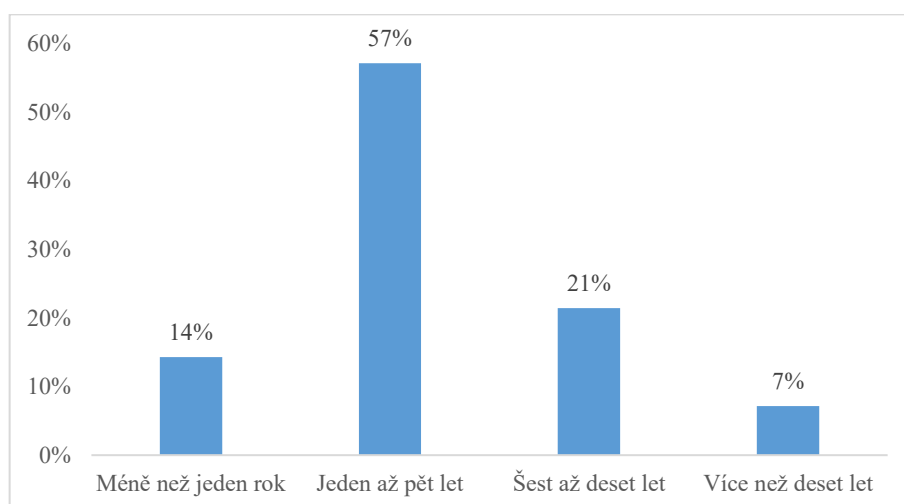
Graf 4.37 – THP – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí z této uzavřené otázky bylo posuzováno, zdali zaměstnanci Bohumínské nemocnice ve všech kategoriích na sobě pociťují příznaky syndromu vyhoření, který je často spojován s výkonem náročných povolání, jako je například práce ve zdravotnických zařízeních. Tento duševní stav představuje největší riziko pro část zdravotnické personálu, která se každý den setkává s problémy a bolestí jiných lidí. Syndrom vyhoření vede k negativnímu vnímání klientů (pacientů), ke zklamání z pracovního prostředí i systému práce, k nechuti k práci a způsobuje snížení pracovního výkonu.

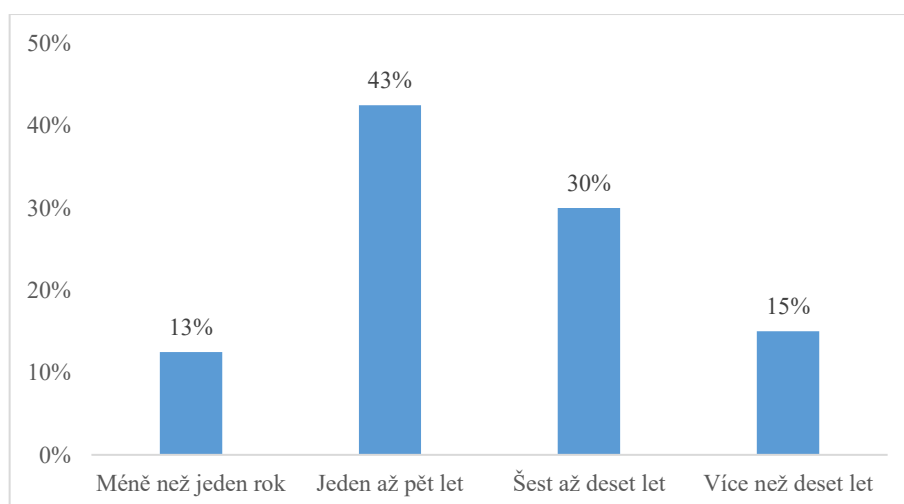
Z odpovědí znázorněných v grafu 4.35 lze usoudit, že přibližně 43 % lékařů na sobě úplně, popřípadě částečně pociťuje příznaky syndromu vyhoření. Graf 4.36 ukazuje, že 5 % zdravotnického personálu na sobě pociťuje syndrom vyhoření a dalších 18 % jej na sobě vnímá částečně. Jak je možné usoudit z grafu č. 4.37, 94 % technicko-hospodářských pracovníků na sobě spíše nepociťuje, popřípadě vůbec nepociťuje syndrom vyhoření. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že tento duševní stav na sobě vnímá. Tento výsledek odpovídá tomu, že se syndrom vyhoření týká ve větší míře zdravotnického personálu a lékařů.

Otázka č. 14 – Jak dlouho v nemocnici pracujete?



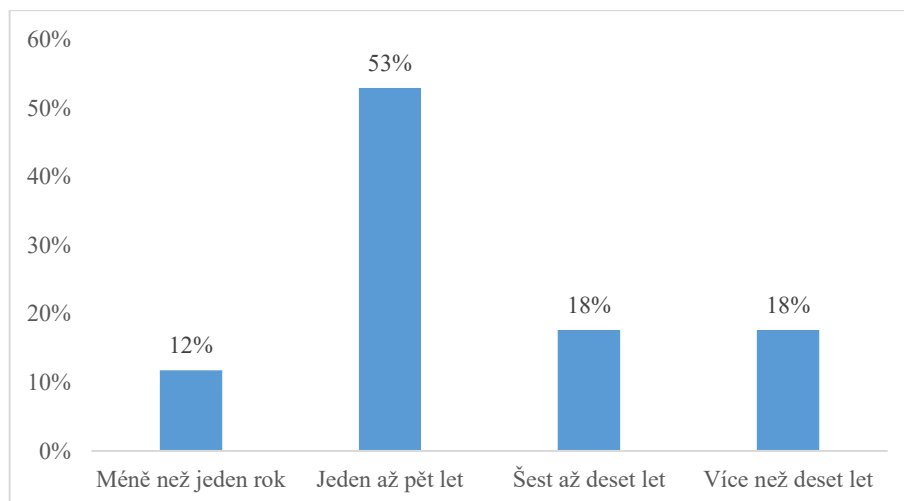
Graf 4.38 – Lékaři – Jak dlouho v nemocnici pracujete?

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.39 – Zdravotnický personál – Jak dlouho v nemocnici pracujete?

Zdroj: vlastní zpracování



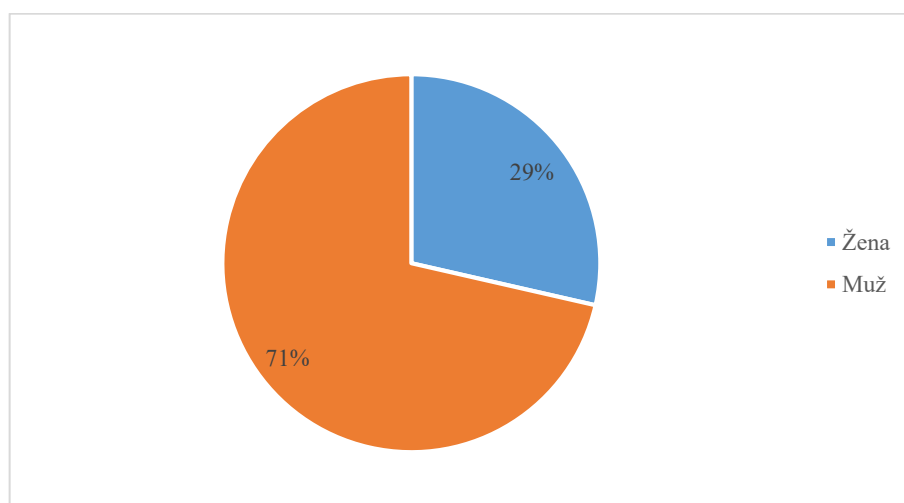
Graf 4.40 – THP – Jak dlouho v nemocnici pracujete?

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě této uzavřené otázky bylo hodnoceno, jak velká část respondentů je v Bohumínské městské nemocnici zaměstnaná už delší dobu a která tam pracuje krátce.

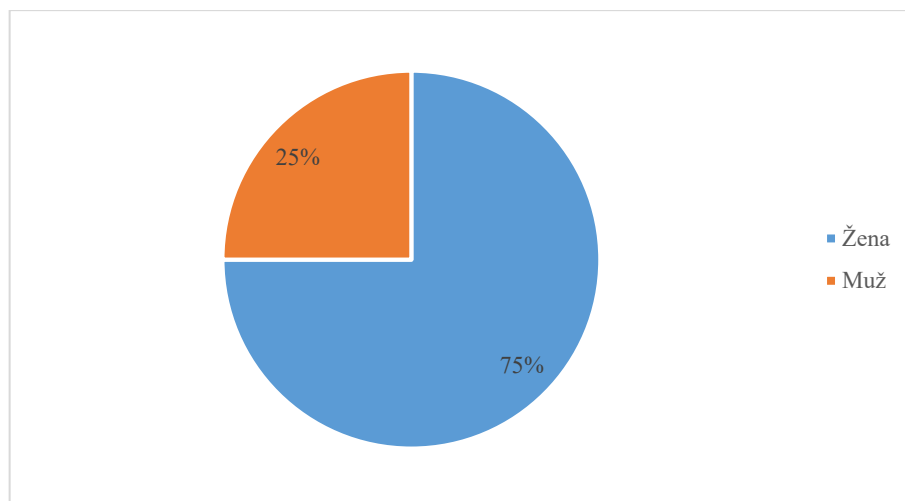
Ukázalo se, že nejvíce odpovídajících ze všech tří kategorií je v Bohumínské nemocnici zaměstnáno jeden až pět let. Z kategorie lékařů zde pracuje jeden až pět let 57 % respondentů, ze zdravotnického personálu 43 % respondentů, z technicko-hospodářského personálu 53 % dotázaných. Jak je vidět v grafech 4.38, 4.39 a 4.40, podíl zaměstnanců, kteří v Bohumínské nemocnici pracují méně než jeden rok, je poměrně nízký.

Otázka č. 15 – Pohlaví



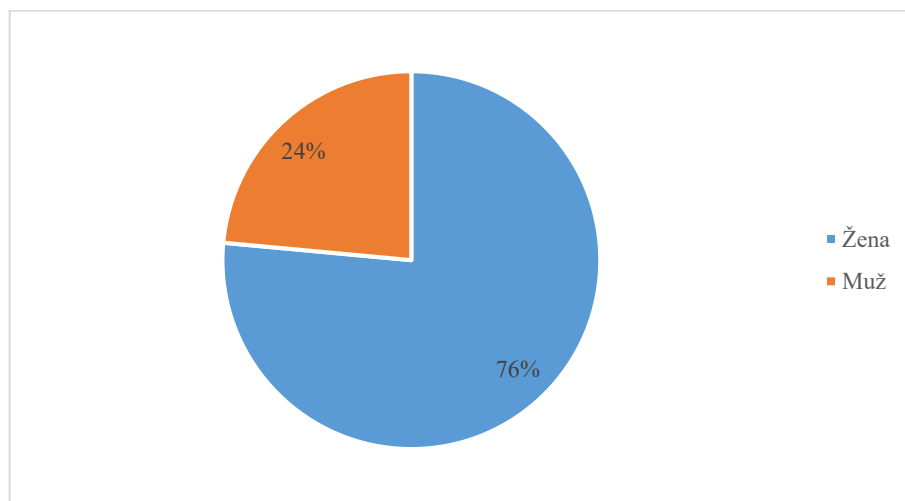
Graf 4.41 – Lékaři – Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.42 – Zdravotnický personál – Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

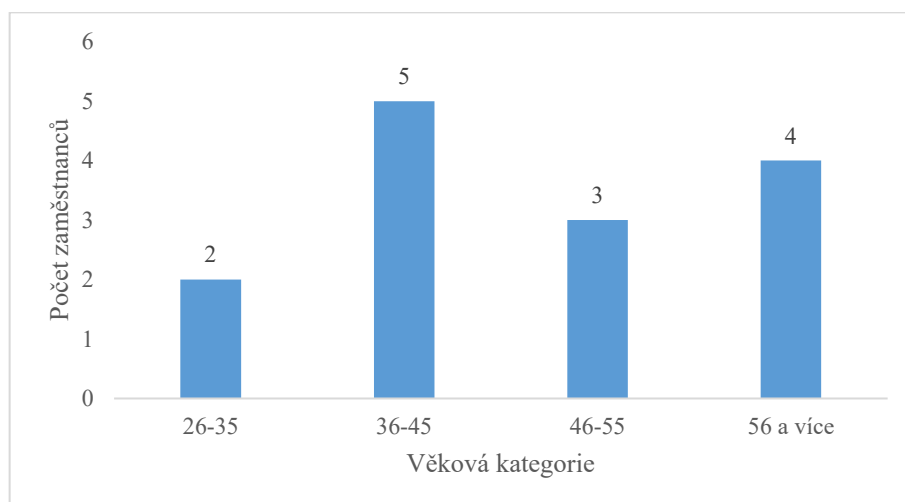


Graf 4.43 – THP – Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

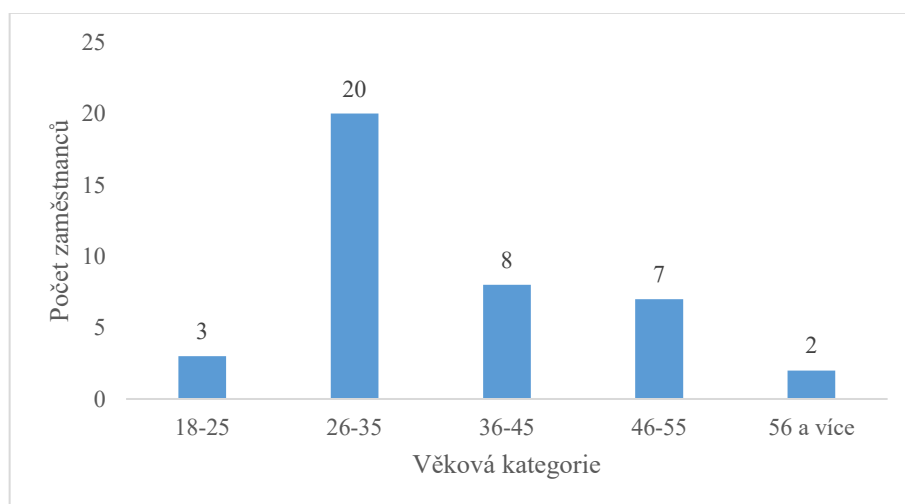
Pomocí této uzavřené otázky byl zjišťován poměr respondentů z řad žen a z řad mužů. Dotazníkového šetření se z kategorie lékařů zúčastnilo 29 % žen a 71 % mužů, což lze vidět v grafu 4.41. Poměr mužů a žen u zdravotnického personálu a technicko-hospodářského personálu je opačný. Ze zdravotnického personálu dotazník vyplnilo 75 % žen a 25 % mužů, což je možné vidět v grafu 4.42. Odpovídající z kategorie technicko-hospodářského personálu byli ze 76 % ženy a z 24 % muži. To je znázorněno v grafu 4.43.

Otázka č. 16 – Věk



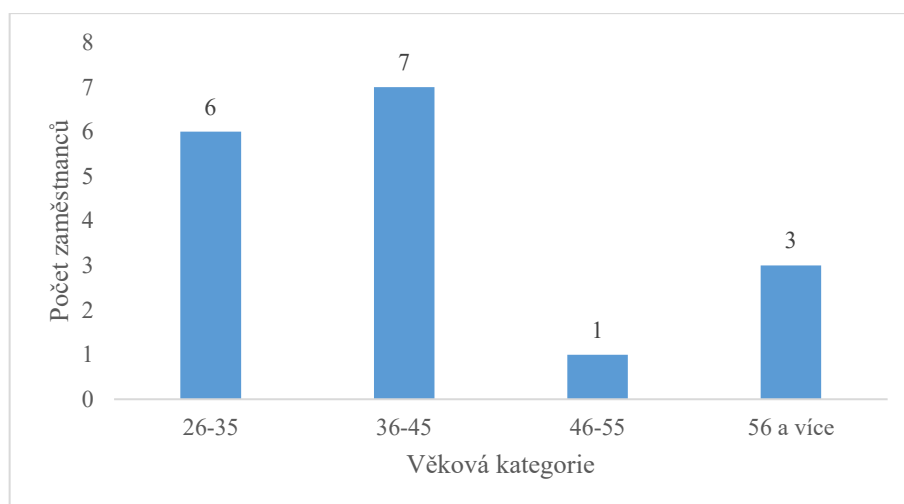
Graf 4.44 – Lékaři – Věk

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.45 – Zdravotnický personál – Věk

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.46 – THP – Věk

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla zvolena k posouzení věkového rozpětí odpovídajících. Jak lze vidět v grafu 4.44, nejvíce respondentů z řad lékařů bylo ve věkové kategorii 36-45 let. Graf 4.45 ukázal, že nejvyšší počet dotázaných z kategorie zdravotnického personálu bylo ve věku 26-35 let. Nejvíce zaměstnanců ze skupiny technicko-hospodářského personálu je ve věku 36-45 let, to je znázorněno v grafu 4.46.

4.5 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření odhalilo, že obzvlášť respondenti z kategorie lékařů a zdravotnického personálu považují své pracovní prostředí za stresující. Relativně vysoký počet zaměstnanců uvedl, že na sobě pociťuje zcela nebo z části syndrom vyhoření, obzvlášť ze skupiny lékařů.

Ukázalo se, že pro kategorii lékařů i zdravotnického personálu je velice důležitá výše mzdy a poměrně vysoká část respondentů z těchto skupin by byla ochotná změnit svůj přístup k práci, kdyby jim nemocnice poskytovala vyšší mzdu.

Na základě výsledků z dotazníku lze říct, že je většina zaměstnanců v Bohumínské nemocnici spokojená, ale vůči některým aspektům vztahujícím se k odměňování a k pracovním podmínkám mají své výtky, např. k výši mzdy, nabídce zaměstnaneckých výhod, k vybavenosti pracovišť nebo k počtu pracovníků na pracovišti. Ukázalo se, že většina respondentů vnímá odměňování v Bohumínské nemocnici jako srovnatelné či podprůměrné ve srovnání s jinými zdravotnickými zařízeními.

Odpovědi dotazníkového šetření ukázaly, že si zaměstnanci nejsou vědomi všech zaměstnaneckých výhod, které jim nemocnice poskytuje. To může být příčinou, proč zaměstnanci některé zaměstnanecké výhody využívají málo, popřípadě vůbec. Respondenti uvedli, že z navrhované nabídky zaměstnaneckých benefitů by měli největší zájem o sick days, zvýhodněné vstupy na kulturní akce, pořádání společenských akcí pro zaměstnance a o zvýhodněné jazykové kurzy.

Respondenti dotazníkového šetření vyjádřili, že je většina zaměstnanců spokojená s mezilidskými vztahy na pracovišti včetně porozumění nadřízených pro osobní potřeby a zájmy.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohla Bohumínská nemocnice využít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Při vytváření návrhů a doporučení bylo vycházeno z výsledků dotazníkového šetření.

5.1 Návrhy a doporučení v oblasti struktury zaměstnaneckých výhod

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanecké výhody v současné době nepatří mezi nejdůležitější faktory, které motivují zaměstnance k práci, a že je zaměstnanci příliš nevyužívají. Z navrhovaných benefitů zaměstnanci projevili největší zájem o sick days, zvýhodněné vstupy na kulturní akce, společenské akce pro zaměstnance a o jazykové kurzy, proto by zaměstnanci mohli ocenit zavedení těchto zaměstnaneckých výhod.

Bylo doporučeno současnou strukturu zaměstnaneckých výhod rozšířit o nové benefity na základě dotazníkového šetření.

Tab. 5.1 znázorňuje současnou strukturu nabízených zaměstnaneckých benefitů v porovnání s navrhovanou strukturou.

Tab. 5.1 – Současná a navrhovaná struktura zaměstnaneckých výhod

Současná struktura zaměstnaneckých výhod	Navrhovaná struktura zaměstnaneckých výhod
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	Závodní stravování za zvýhodněnou cenu
Využití nadstandardního pokoje zdarma	Využití nadstandardního pokoje zdarma
5 týdnů dovolené	5 týdnů dovolené
Výhodný mobilní program	Výhodný mobilní program
Přednostní možnost získání bytu	Přednostní možnost získání bytu
MultiSport karta	MultiSport karta
Zkrácená pracovní doba 7,5 h	Zkrácená pracovní doba 7,5 h
Příspěvek na penzijní připojištění	Příspěvek na penzijní připojištění
	Sick days
	Jazykové kurzy
	Zvýhodněné vstupy do kina
	Společenské akce

Zdroj: vlastní zpracování

Sick days

V dotazníkovém šetření se projevilo, že nejžádanější navrhovanou zaměstnaneckou výhodou jsou sick days. Jedná se o zdravotní volno, které není nutné dokládat potvrzením od lékaře nebo vystavením neschopenky. Sick days jsou užitečné v případě krátkodobé pracovní indispozice, např. při nachlazení a nevolnosti. Díky sick days si zaměstnanec odpočine, vyléčí se a nemusí ve svém zhoršeném zdravotním stavu cestovat k lékaři pro potvrzení pro svého zaměstnavatele. Sick days jsou výhodné i pro zaměstnavatele, absence zaměstnanců při jejich čerpání bývá obvykle kratší než po návštěvě lékaře. Navíc nemocný zaměstnanec obvykle nedokáže odvádět běžný pracovní výkon a může nakazit další zaměstnance či jiné osoby, se kterými přichází do styku. Během sick days zaměstnanec pobírá od zaměstnavatele mzdu nebo poměrnou část mzdy (náhradu mzdy).

Zavedení sick days by mohlo snížit absence zaměstnanců v Bohumínské nemocnici a zvýšit spokojenost lékařů, zdravotnického personálu i technicko-hospodářských pracovníků. Propočet nákladů pro lékaře, SZP, ZPOD i THP, kteří jsou zaměstnáni v úvazku od 1,0 do 0,8, je znázorněn v Tab. 5.2. Pro tyto zaměstnance byly navrženy sick days o délce 2 dnů.

Tab. 5.2 – Roční propočet nákladů na sick days pro lékaře, SZP, ZPOD a THP v úvazku od 1,0 do 0,8

	Lékaři	SZP	ZPOD	THP
Počet zaměstnanců	17	90	45	19
Průměrná mzda	479	146	90	127
Počet hodin/den	7,5	7,5	7,5	7,5
Počet dní sick days	2	2	2	2
Celkové náklady za zaměstnance bez odvodu	122145	197100	60750	36195
ZP (9 %)	10993	17739	5468	3258
SP (25 %)	30536	49275	15188	9049
Celkové náklady za zaměstnance včetně odvodu	163674	264114	81405	48501

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zaměstnance se zkráceným pracovním úvazkem v rozmezí od 0,5 do 0,79 byly navrženy sick days o délce 1 dne. Roční propočet nákladů na zavedení sick days pro tuto skupinu zaměstnanců je uveden v Tab. 5.3.

Tab. 5.3 – Roční propočet nákladů na sick days pro lékaře, SZP, ZPOD a THP v úvazku od 0,79 do 0,5

	Lékaři	SZP	ZPOD	THP
Počet zaměstnanců	9	20	9	3
Průměrná mzda	479	146	90	127
Počet hodin/den	7,5	7,5	7,5	7,5
Počet dní sick days	1	1	1	1
Celkové náklady za zaměstnance bez odvodu	32333	21900	6075	2858
ZP (9 %)	2910	1971	547	257
SP (25 %)	8083	5475	1519	714
Celkové náklady za zaměstnance včetně odvodu	43326	29346	8141	3829

Zdroj: vlastní zpracování

Jazykové kurzy

Dotazníkové šetření odhalilo, že zaměstnanci mají zájem se vzdělávat v oblasti jazyků. Pro všechny zaměstnance ze zvolených kategorií je užitečná angličtina, proto byly zvoleny kurzy anglického jazyka. Zaměstnanci ve zdravotnictví by mohli projevit zájem o kurzy německého jazyka, kvůli vysoké fluktuaci českých lékařů do Německa se tento jazyk však nedoporučuje.

Cílem bylo vybrat jazykovou školu, popřípadě lektora anglického jazyka, kteří by angličtinu mohli vyučovat přímo v prostorách nemocnice, aby zaměstnanci nemuseli za výukou nikam dojíždět. Do výběru byli zařazeni dva lektori a tři jazykové společnosti nacházející se v Bohumíně a jeho okolí. Bylo usilováno o volbu nejlepší varianty na základě kritérií: *místo výuky*, *dobu výuky* a *cena*. Přehled jazykových škol a lektorů je zaznamenán v Tab. 5.4.

Tab. 5.4 – Nabídka lektorů v okolí nemocnice

Lektor/Jazyková škola	Místo výuky	Doba výuky	Cena
František Vysloužil	Bohumín	60 min	150 Kč
Mgr. Martina Chylková	Bohumín	90 min	160 Kč
Agentura Jasno	Ostrava	90 min	160 Kč
Učíme jazyky	Bohumín	90 min	180 Kč
TOP School	Bohumín	60 min	200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.5 – Škála pro hodnocení

	nejhorší	nejlepší
Škála	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.6 – Váhy pro kritéria

	Místo výuky	Doba výuky	Cena
Váha	0,3	0,3	0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.7 - Hodnocení jazykových škol a lektorů

Lektor/Jazyková škola	Místo výuky	Doba výuky	Cena	Vyhodnocení
František Vysloužil	5	3	4	4
Mgr. Martina Chylková	5	5	3	4,2
Agentura Jasno	1	5	3	3
Učíme jazyky	5	5	2	3,8
TOP School	5	3	1	2,8

Zdroj: vlastní zpracování

Každému kritériu byla přidělena váha podle jeho důležitosti, což je patrné v Tab. 5.6. Zvolená kritéria byla u každé jazykové školy či lektora ohodnocena na základě škály znázorněné v Tab 5.5. Závěrečné vyhodnocení je ukázáno v Tab. 5.7.

Nejvíce bodů obdržela lektorka Mgr. Martina Chylková, která vyučuje angličtinu pro děti i dospělé na různých úrovních pokročilosti. Má svou učebnu s interaktivními pomůckami v Bohumíně, ale neměla by problém dojíždět do prostor Bohumínské nemocnice a vyučovat zde zaměstnance. Aby byla výuka efektivní, konala by se alespoň jedenkrát týdně. Každé lekce by se nemělo účastnit více než pět zaměstnanců, aby se všichni mohli aktivně zapojit do výuky.

Zvýhodněné vstupy na kulturní akce

Vysoký počet zaměstnanců projevil zájem o zvýhodněné vstupy na kulturní akce. Po vzoru jiných společností by mohla Bohumínská městská nemocnice sjednat s vybraným kinem za úplatu slevy pro své zaměstnance, např. 30 Kč z ceny za jeden

lístek. Nemocnice by mohla zvolit kino K3 Bohumín, které se nachází v blízkosti nemocnice. Spokojenost zaměstnanců by vzrostla a kinu by se zvýšil počet návštěvníků.

Společenské akce pro zaměstnance

V dotazníkovém šetření poměrně vysoký počet zaměstnanců vyjádřil zájem o společenské akce. Nemocnice by mohla organizovat den dětí, vánoční ples nebo sportovní akce pro zaměstnance, jako výšlapy nebo cykloturistiku. Respondenti z řad lékařů a zdravotnického personálu uvedli, že je jejich pracovní prostředí velmi stresující. Tyto společenské akce by jim mohly pomoci odreagovat se.

Cafeteria systém

Při změnách v systému zaměstnaneckých výhod došlo ke zvážení cafeteria systému typu jádra. Tento systém by byl pro zaměstnance velice výhodný, mohli by si vybírat (mimo společné jádro) výhody podle svých potřeb a zájmů. Pro Bohumínskou nemocnici by byla jeho implementace a pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců velice nákladná. Tento systém je navíc velmi náročný na administrativu. Proto bylo doporučeno nejdříve rozšířit současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů a cafeteria systém popřípadě uvážit později.

5.2 Návrhy a doporučení v oblasti informovanosti zaměstnanců o systému odměňování

Dotazníkové šetření ukázalo, že relativně vysoký počet zaměstnanců není informován o všech zaměstnaneckých výhodách, které může čerpat. Obzvláště málo zaměstnanců si je vědomo možnosti využití nadstandardního pokoje zdarma, přednostní možnosti získání bytu, někteří neslyšeli o příspěvku na penzijní připojištění či výhodném zaměstnaneckém mobilním programu.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné o změnách pravidelně informovat vedoucí pracovníky a rozmístit informace do prostor Bohumínské nemocnice, např. pomocí letáků a textů na informačních tabulích. V současné době, kdy mají velký význam informační a komunikační technologie, je možné informovat zaměstnance i pomocí emailové komunikace.

5.3 Návrhy a doporučení v oblasti realizace relaxační zóny

Pracovní prostředí má významný vliv na pracovníka v průběhu pracovního procesu, na vztah k vykonávané práci i k zaměstnavateli. (Koubek, 2015) Kvůli vysoké náročnosti práce na psychiku zaměstnanců a poměrně vysoké míře zaměstnanců, kteří na sobě pocítují známky syndromu vyhoření, bylo doporučeno v Bohumínské nemocnici zřídit relaxační zónu, kde by si zaměstnanci mohli odpočinout a poté pracovat s vyšším nasazením.

V Bohumínské nemocnici se nachází volné prostory, ve kterých by bylo možné vytvořit relaxační zónu. Místnost by se vymalovala, uklidila a vybavila nábytkem, knihami a časopisy, květinami a dalšími dekoracemi.

Náklady potřebné k zařízení relaxační zóny jsou uvedené v Tab. 5.8. Celkové náklady na vybavení relaxační zóny činí 48 875 Kč. K doplnění knihovny je možné využít antikvariáty.

Tab. 5.8 – Náklady na vytvoření relaxační zóny

	Cena za kus	Počet kusů	Celkem
Pohovka	4 990	4	19 960
Stůl	199	8	1 592
Křeslo	749	4	2 996
Knihovna malá	799	2	1 598
Knihovna velká	479	2	958
Police	249	2	498
Polštář	79	8	632
Lampa	279	4	1 116
Hodiny	199	1	199
Televize	4 490	1	4 490
Nástěnná montáž pro TV	399	1	399
Knihy	299	30	8 970
Časopisy	49	25	1 225
Obraz	699	3	2 097
Rámečky 3ks	69	2	138
Květiny umělé	20	30	600
Květiny živé	109	6	654
Květináč	39	4	156
Váza 3 ks	199	3	597
Cena celkem	-	-	48 875

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Návrhy a doporučení v oblasti příplatků

Je doporučeno, aby Bohumínská nemocnice zavedla **příplatky za nulovou absenci zaměstnanců**. Přibližně polovina odpovídajících ze zdravotnického personálu vyjádřila svou nespokojenost s počtem pracovníků na pracovišti a tyto příplatky by tuto situaci mohly pomoci vyřešit. Výše příplatků by činila 400 Kč za měsíční nulovou absenci.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu systému odměňování v Bohumínské městské nemocnici, a.s., a na základě výsledků analýzy vytvořit návrhy a doporučení, které by umožnily zvýšit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování.

V první části práce byla vysvětlena teoretická východiska týkající se řízení lidských zdrojů, systému odměňování, hodnocení práce, motivace a péče o zaměstnance. Závěr této kapitoly je věnován metodě sběru dat.

Další část práce představuje Bohumínskou městskou nemocnici, a. s. Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti, údaje týkající se počtu zaměstnanců, popis hospodářské situace společnosti a strukturu poskytované zdravotnické péče.

V praktické části je charakterizován současný systém odměňování ve společnosti. Jsou zde popsány smluvní a tarifní mzdy, příplatky a zaměstnanecké výhody. Údaje o systému odměňování byly čerpány z interních materiálů nemocnice. Dále práce obsahuje analýzu současného stavu odměňování v organizaci, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření určeného pro lékaře, zdravotnický personál a technicko-hospodářské pracovníky. Na konci této kapitoly je uvedeno shrnutí výsledků dotazníkového šetření.

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření byly vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu odměňování. Ukázalo se, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena, ale mají výhrady především ke mzdě a struktuře zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k nedávnému zvýšení mezd není možné v současné době navrhnout jejich opětovné navýšení. Proto se navržené změny týkají nabídky zaměstnaneckých výhod, informovanosti zaměstnanců o systému odměňování, příplatků za nulovou absenci a realizace relaxační zóny, která by zaměstnancům umožnila odreagovat se od náročné práce.

Celkově lze konstatovat, že v oblasti zdravotnictví je problematika odměňování řešena na celostátní úrovni již velmi dlouho, ale žádná z vlád nenašla východisko z této situace. Hlavními problémy, se kterými se nemocnice v současné době potýkají, jsou odchody lékařů do zahraničí a nedostatek zdravotních sester. Cesta benefitů se ukazuje jako méně motivující článek k tomu, jak udržet tyto pracovníky. Je zapotřebí hledat cesty k navýšení mzdového ohodnocení těchto pracovníků.

Seznam použité literatury

Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et. al. *Abeceda personalisty 2016*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2016. 583 s. ISBN 978-80-7554-003-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 318 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, et. al. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 252 s. ISBN 978-80-248-3008-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: C. H. Beck, 2015. 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

ABC [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <http://www.abc-anglicky.cz/>

JAZYKOVÁ AGENTURA JASNO [online]. ©2012 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <http://www.agenturajasno.cz/>

Bohumínská městská nemocnice, a. s. [online]. Bohumín, ©2015 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <http://www.nembo.cz/>

Databáze lektorů. *NAUCIM.cz* [online]. [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://www.naucim.cz/vyuka-anglictina/-/okres-frydek-mistek/>

MultiSport [online]. ©2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

Nepodceňte pravidla poskytování zdravotního volna, takzvaných sick days. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2019, 22. 8. 2018 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nepodcente-pravidla-poskytovani-zdravotniho-volna-sick-days/>

TOP School [online]. 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <http://www.topschool.cz/>

Učíme jazyky [online]. ©2014 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <http://www.ucimejazyky.eu/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Bohumínská městská nemocnice, a. s. Bohumín, 2018.

Seznam zkratek

a kol.	a kolektiv
ARO	anesteziologicko-resuscitační oddělení
a. s.	akciová společnost
č.	číslo
HTS	hospodářsko-technická správa
LDN	léčebna dlouhodobě nemocných
obr.	obrázek
OKB	oddělení klinické biochemie
RDG	radiologické oddělení
s.	strana
SZP	střední zdravotnický personál
THP	technicko-hospodářský pracovník
TRN	oddělení tuberkulózy a respiračních nemocí
ZPOD	zdravotničtí pracovníci nelékaři způsobilí k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením

Seznam obrázků

Obr. 2.1 – Složky celkové odměny	17
Obr. 2.2 – Vytváření struktury časových mezd a platů	19
Obr. 2.3 – Model odměňování podle přínosu	22
Obr. 2.4 – Systém "bufetu"	27
Obr. 2.5 – Systém "jádra"	27
Obr. 2.6 – Systém bloků	28
Obr. 2.7 – Model motivace	34
Obr. 2.8 – Maslowova hierarchie potřeb	36
Obr. 3.1 - Bohumínská městská nemocnice	49
Obr. 3.2 - Logo společnosti	50

Seznam tabulek

Tab. 3.1 – Ukazatele výkonnosti	53
Tab. 3.2 – Počet lůžek podle oddělení	55
Tab. 3.3 – Oddělení ambulantní péče	56
Tab. 5.1 – Současná a navrhovaná struktura zaměstnaneckých výhod	95
Tab. 5.2 – Roční propočet nákladů na sick days pro lékaře, SZP, ZPOD a THP v úvazku od 1,0 do 0,8	96
Tab. 5.3 – Roční propočet nákladů na sick days pro lékaře, SZP, ZPOD a THP v úvazku od 0,79 do 0,5	97
Tab. 5.4 – Nabídka lektorů v okolí nemocnice	97
Tab. 5.5 – Škála pro hodnocení	98
Tab. 5.6 – Váhy pro kritéria	98
Tab. 5.7 - Hodnocení jazykových škol a lektorů	98
Tab. 5.8 – Náklady na vytvoření relaxační zóny	100

Seznam grafů

Graf 3.1 – Evidenční počet zaměstnanců v letech 2013-2018.....	51
Graf 3.2 – Evidenční stav zaměstnanců k 31.12. 2018 dle kategorií.....	52
Graf 3.3 – Výsledek hospodaření v letech 2010-2018.....	53
Graf 3.4 – Tržby od zdravotních pojišťoven v letech 2014 až 2017 v tis. Kč.....	54
Graf 3.5 – Míra zadluženosti vlastního kapitálu v letech 2010 až 2018.....	55
Graf 4.1 – Na jaké pozici pracujete?.....	64
Graf 4.2 – Lékaři – Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.	64
Graf 4.3 – Zdravotnický personál – Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.	65
Graf 4.4 – THP – Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.	65
Graf 4.5 – Lékaři – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?	66
Graf 4.6 – Zdravotnický personál – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?	67
Graf 4.7 – THP – Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?	67
Graf 4.8 – Lékaři – Je pro Vás důležitá výše mzdy?	68
Graf 4.9 – Zdravotnický personál – Je pro Vás důležitá výše mzdy?	68
Graf 4.10 – THP – Je pro Vás důležitá výše mzdy?	69
Graf 4.11 – Lékaři – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?	70
Graf 4.12 – Zdravotnický personál – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?	70
Graf 4.13 – THP – Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?	71
Graf 4.14 – Lékaři – Jste v zaměstnání spokojen/a?.....	72
Graf 4.15 – Zdravotnický personál – Jste v zaměstnání spokojen/a?.....	72
Graf 4.16 – THP – Jste v zaměstnání spokojen/a?	73
Graf 4.17 – Lékaři – Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?	74
Graf 4.18 – Zdravotnický personál – Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?	74
Graf 4.19 – THP – Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?	75
Graf 4.20 – Lékaři – Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními:	77

Graf 4.21– Zdravotnický personál – Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními:	77
Graf 4.22 – THP – Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními	78
Graf 4.23 – Lékaři – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?	79
Graf 4.24 – Zdravotnický personál – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?	79
Graf 4.25 – THP – Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?	80
Graf 4.26 – Lékaři – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?	81
Graf 4.27 – Zdravotnický personál – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?	81
Graf 4.28 – THP – Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popřípadě jste nejvíce využila?	82
Graf 4.29 – Lékaři – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.....	83
Graf 4.30 – Zdravotnický personál – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.....	83
Graf 4.31 – THP – Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.....	84
Graf 4.32 – Lékaři – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?	85
Graf 4.33 – Zdravotnický personál – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?	85
Graf 4.34 – THP – Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?	86
Graf 4.35 – Lékaři – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?	87
Graf 4.36 – Zdravotnický personál – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?	87
Graf 4.37 – THP – Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?	88
Graf 4.38 – Lékaři – Jak dlouho v nemocnici pracujete?	89

Graf 4.39 – Zdravotnický personál – Jak dlouho v nemocnici pracujete?	89
Graf 4.40 – THP – Jak dlouho v nemocnici pracujete?	90
Graf 4.41– Lékaři – Pohlaví	90
Graf 4.42 – Zdravotnický personál – Pohlaví.....	91
Graf 4.43 – THP – Pohlaví	91
Graf 4.44 – Lékaři –Věk	92
Graf 4.45 – Zdravotnický personál – Věk	92
Graf 4.46 – THP – Věk.....	93

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019

Anna Burešová

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Stupnice mzdových tříd a stupňů pro HTS zaměstnance

Příloha č. 3 – Stupnice mzdových tříd a stupňů pro zdravotnické zaměstnance – SZP, nutriční terapeut

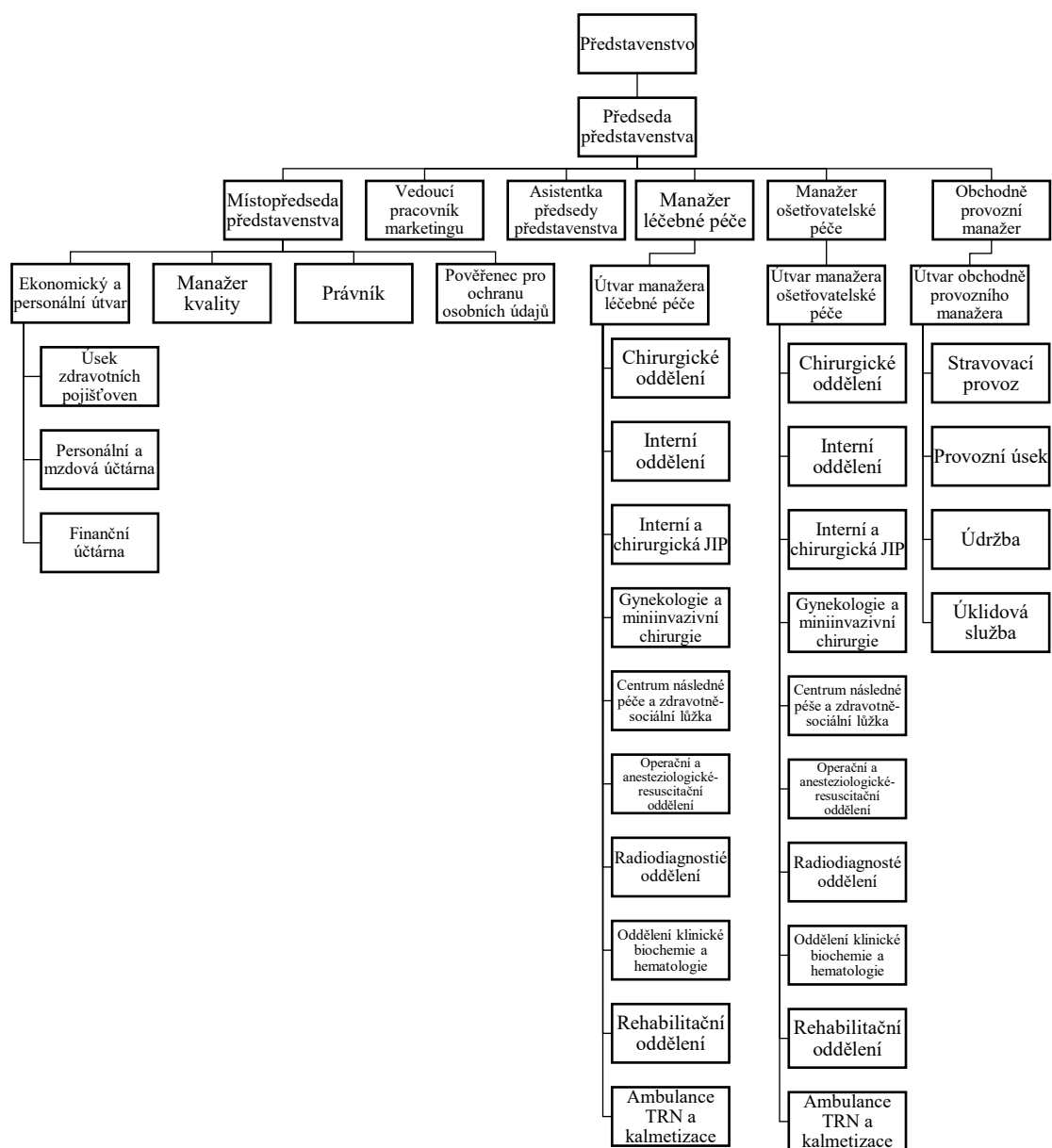
Příloha č. 4 – Stupnice mzdových tříd a stupňů pro zdravotnické zaměstnance

Příloha č. 5 – Tarifní část u smluvních mezd

Příloha č. 6 – Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura



Příloha č. 2 – Stupnice mzdových tříd a stupňů pro HTS zaměstnance

mzd.st.	počet let	Mzdová třída									
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	do 1 roku										14 100
2	do 2 let									13 540	14 630
3	do 4 let									14 050	15 190
4	do 6 let								13 480	14 580	15 770
5	do 9 let								13 990	15 130	16 360
6	do 12 let							13 420	14 520	15 690	16 980
7	do 15 let							13 940	15 070	16 300	17 630
8	do 19 let						13 400	14 470	15 630	16 920	18 290
9	do 23 let						13 890	15 020	16 250	17 570	19 000
10	do 27 let					13 400	14 410	15 580	16 840	18 230	19 720
11	do 32 let					13 860	14 940	16 160	17 480	18 920	20 480
12	nad 32 let	13 400	13 400	13 400	13 400	14 340	15 510	16 780	18 150	19 650	21 260

Příloha č. 3 – Stupnice mzdových tříd a stupňů pro zdravotnické zaměstnance – SZP, nutriční terapeut

mzd.st.	počet let	Mzdová třída			
		3	4	5	6
1	do 1 roku				
2	do 2 let				
3	do 4 let				13 400
4	do 6 let				13 770
5	do 9 let				14 200
6	do 12 let			13 510	14 680
7	do 15 let			13 970	15 140
8	do 19 let		13 400	14 430	15 630
9	do 23 let		13 740	14 910	16 160
10	do 27 let		14 180	15 380	16 690
11	do 32 let	13 500	14 660	15 900	17 230
12	nad 32 let	13 970	15 140	16 440	17 820

Příloha č. 4 – Stupnice mzdových tříd a stupňů pro zdravotnické zaměstnance

mzd.st.	počet let zap.praxe	Mzdová třída						
		7	8	9	10	11	12	13
1	do 1 roku	14 430	16 010	17 240	18 470	20 130	21 740	23 480
2	do 2 let	14 870	16 500	17 760	19 210	20 720	22 360	24 150
3	do 4 let	15 320	16 950	18 300	19 750	21 300	23 060	24 910
4	do 6 let	15 790	17 470	18 820	20 320	21 960	23 760	25 680
5	do 9 let	16 280	17 980	19 390	20 950	22 640	24 470	26 460
6	do 12 let	16 780	18 680	20 000	21 600	23 310	25 190	27 270
7	do 15 let	17 300	19 100	20 600	22 270	24 060	25 980	28 120
8	do 19 let	17 870	19 700	21 230	22 960	24 790	26 820	28 990
9	do 23 let	18 430	20 280	21 900	23 660	25 570	27 660	29 890
10	do 27 let	19 000	20 930	22 590	24 430	26 380	28 520	30 840
11	do 32 let	19 610	21 560	23 300	25 170	27 210	29 440	31 840
12	nad 32 let	20 270	22 270	24 050	25 980	28 100	30 400	32 880

Příloha č. 5 – Tarifní část u smluvních mezd

mzd. st.	počet let zap. praxe	SZP	
		10. mzd. třída	13. mzd. třída
1	do 1 roku	20 060	35 870
2	do 2 let	20 820	36 910
3	do 4 let	21 630	37 970
4	do 6 let	22 440	39 060
5	do 9 let	23 270	40 220
6	do 12 let	24 140	41 400
7	do 15 let	25 070	42 640
8	do 19 let	26 020	43 910
9	do 23 let	27 000	45 230
10	do 27 let	28 030	46 630
11	do 32 let	29 080	48 070
12	nad 32 let	30 200	49 540

Příloha č. 6 – Dotazník

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Anna Benešová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské v Ostravě. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Analýza systému odměňování v Bohumínské městské nemocnici. Vaše odpovědi jsou pro mě velice cenné, poslouží mi jako podklady pro vypracování mé bakalářské práce. Účast v průzkumu je dobrovolná a anonymní.

Odpovědi, které nejlépe vystihují Váš názor, prosím zakroužkujte. U tabulek v každém řádku prosím vyberte jednu možnost. Moc Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

1. Na jaké pozici pracujete?
 - ☐ Lékař
 - ☐ Zdravotnický pracovník
 - ☐ Technicko-hospodářský pracovník
2. Co Vás motivuje k práci? Co Vás na pracovišti nejvíce drží? Vyberte tři nejdůležitější faktory.
 - ☐ Výše mzdy
 - ☐ Zaměstnanecké výhody
 - ☐ Dobré vztahy s kolegy
 - ☐ Příjemné pracovní prostředí
 - ☐ Možnost dalšího vzdělávání
 - ☐ Pracovní doba
 - ☐ Charakter práce
 - ☐ Blízkost bydliště
 - ☐ Jiné: _____
3. Považujete Vaše pracovní prostředí za stresující?
 - ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
4. Je pro Vás důležitá výše mzdy?
 - ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
5. Změnil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Vám Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?
 - ☐ Ano
 - ☐ Ne
 - ☐ Nevím

6. Jste v zaměstnání spokojen/a?

- ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne-vysvětlete:
-

7. Jste spokojen/a s odměňováním a pracovními podmínkami v nemocnici?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
S výší mzdy				
S nabídkou zaměstnaneckých benefitů				
S vybaveností Vašeho pracoviště				
S počtem pracovníků na Vašem pracovišti				
S organizací práce				

8. Myslíte si, že je odměňování ve Vaší organizaci v porovnání s jinými zdravotnickými zařízeními:

- ☐ Nadprůměrné
- ☐ Srovnatelné
- ☐ Podprůměrné

9. Jste si vědom/a, že Vám nemocnice poskytuje následující benefity?

	Ano	Ne
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu		
Využití nadstandardního pokoje zdarma		
5 týdnů dovolené		
Příspěvek na penzijní připojištění		
Výhodný mobilní zaměstnanecký program		
Přednostní možnost získání bytu		
Zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení		

10. Jaké z výše vyjmenovaných benefitů využíváte, popř. jste někdy využil/a?

11. Měl/a byste zájem o nějaké další benefity? Zakroužkujte nejvíce 4 možnosti.

- ☐ Zvýhodněné vstupy na kulturní akce (kino, koncerty)
- ☐ Společenské akce pro zaměstnance (výšlapy, cyklovýlety, apod.)
- ☐ Nákup očkovacích látek za výhodnější ceny
- ☐ Zvýhodněné jazykové kurzy
- ☐ Pracovně-právní poradenství zdarma
- ☐ Vedení účtu u banky zdarma
- ☐ Nemocniční školka
- ☐ Osobní dárky během roku (vánoční kapr)
- ☐ Podpora vzdělávání
- ☐ Sick days (zdravotní volno, které není nutné doložit potvrzením od lékaře)
- ☐ Jiné: _____

12. Jak jste spokojen/a s mezilidskými vztahy na pracovišti?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Se spolupracovníky				
S nadřízenými				
S pochopením nadřízených pro osobní potřeby a zájmy				

13. Pociťujete u sebe tzv. syndrom vyhoření (duševní stav, který je charakteristický citovým a mentálním vyčerpáním, pochybováním o smyslu práce, nechutí a lhostejností k práci, ...)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Jak dlouho v nemocnici pracujete?

- ☐ Méně než jeden rok
- ☐ Jeden až pět let
- ☐ Šest až deset let
- ☐ Více než deset let

15. Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

16. Věk

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 a více